



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE DÉ  
EL SERVICIO DE CONTROL Y ANÁLISIS DE USO DE RECURSOS EN  
EVENTOS DEPORTIVOS.

AUTOR

MAURO ANDRÉS ARGOTI COELLO

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE  
DE EL SERVICIO DE CONTROL Y ANÁLISIS DE USO DE RECURSOS  
EN EVENTOS DEPORTIVOS.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios y  
Marketing Deportivo

PROFESOR GUÍA:

Ing. Luis Eduardo Pavón.

AUTOR:

Mauro Andrés Argoti Coello.

AÑO:

2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa que dé el servicio de control y análisis de uso de recursos en eventos deportivos, a través de reuniones periódicas con el estudiante Mauro Andrés Argoti Coello, en el semestre 2018-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Ing. Luis Eduardo Pavón

CI No 1709740896

## DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declara haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa que dé el servicio de control y análisis de uso de recursos en eventos deportivos, del estudiante Mauro Andrés Argoti Coello, en el semestre 2018-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Lcda. Tamara Denise Erazo MBA

C.I.: 1710689231

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Mauro Andrés Argoti Coello

C.I.: 1311326548

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, por siempre estar a mi lado. A mi familia por darme fuerzas en todo momento. A mis profesores por guiarme en este camino y a mis amigos por los buenos momentos.

## DEDICATORIA

A Dios. A mi padre y mi madre, Mauro y Paulina. A mis hermanas, Paola, Gabriela y Ana y a Lucas, mi perro

## RESUMEN

Tomando en cuenta la falta de profesionalización en los eventos deportivos, la necesidad de esta y los inconvenientes que se generan en el mercado debido a que la oferta de eventos no es constante, este plan de negocios tiene como objetivo llenar este vacío, y educar a los organizadores de eventos deportivos que tienen influencia en el desarrollo de varias disciplinas deportivas en el Ecuador.

Para lograr este objetivo, se ha desarrollado una metodología que permitirá entender las decisiones de los organizadores de este tipo de eventos antes, durante y después de la ejecución de este.

Inicialmente, se realiza un análisis de todos los factores externos, tanto de tipo macro como micro, que pueden tener relación con el proyecto y el desarrollo de este, como lo es el factor legal, social, político, económico y tecnológico. Finalmente, se dará un resultado cuantificable del efecto que esto puede tener en el proyecto

Luego de esto, se hará un análisis del cliente, en este se espera entender los motivos por los que los eventos tienen problemas en su financiación, las necesidades del mercado, si la idea planteada es una solución y si además puede ser rentable para quienes decidan invertir en la misma.

A continuación, se definirán las razones para considerar a este proyecto como una oportunidad de negocio importante.

Posteriormente, se presentará una propuesta de marketing en la que se tome en cuenta los componentes de la mezcla de marketing, y el planteamiento que deberían tener para llevar a cabo el proyecto.

*Sport Events Management* será inscrita como compañía limitada. Tendrá un total de 9 empleados en el primer año, y para el quinto serán 14.

Finalmente se realizará una evaluación financiera en la que se tome en cuenta los ingresos, costos, gastos, criterios de inversión, entre otros, con el objetivo de determinar la viabilidad del proyecto



## ABSTRACT

In Ecuador there is a lack of professionalism in sport events in account of the absence of preparation from the people or organizations that execute them. These inconvenient prompts a gap in the offer of sport events in the country, which in many cases are only undertaken once and for financial reason cannot be repeated over time, the objective of the business plan is to fill that gap and to educate the people behind the organization and execution of sport events.

To fulfill this objective, a management methodology has been developed, this method will help the company understand the way the people that execute events makes their decision, and the impact that decision have in the profitability of the project.

The first step is to analyses the external aspects that has connection with the project, the aspects to analysis will be political, economic, social and the technology development in the country. Finally, there will be present a countable result of the effect these aspects have in the project.

In addition, it will be presented a customer analysis in which the objectives are to understand the reasons for the clients to have problems financing their events, their needs, and if the idea will be accepted by them as a solution for this issue.

Subsequently, a proposal for marketing will be submitted, all the aspects that were investigated before will be considered, as well as the approach they will have to make this project financially strong.

Sport Events Management will be a limited company, in the first year it will have 9 workers, by the fifth year this number will grow to 14.

Finally, it will be done a financial screening, to make this evaluation, the income, expenses, investment criteria, etc. will be considered. The objective of this will be to determine the financial feasibility of the project.

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. JUSTIFICACIÓN.....	1
1.1.1. <i>Objetivo General</i> .....	2
1.1.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	2
<b>2. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>3</b>
2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	3
2.1.1. <i>Entorno externo (PESTEL)</i> .....	3
2.1.2. <i>Análisis de la industria (PORTER)</i> .....	8
2.1.3. <i>Conclusiones</i> .....	11
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....</b>	<b>14</b>
3.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA .....	14
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....</b>	<b>20</b>
4.1. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ENCONTRADA, SUSTENTADA POR EL ANÁLISIS INTERNO, EXTERNO Y DEL CLIENTE .....	20
<b>5. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>23</b>
5.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	23
5.1.1. <i>Mercado Objetivo</i> .....	23
5.1.2. <i>Propuesta de valor</i> .....	24
5.3. MEZCLA DE MARKETING .....	26
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>37</b>
6.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	37
6.2. PLAN DE OPERACIONES .....	38
6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	42
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>45</b>
7.1. PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS.....	45
7.2. INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL .....	47
7.3. PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA .....	48
7.4. PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO, Y CRITERIOS DE VALORACIÓN .....	49

7.5. ÍNDICES FINANCIEROS.....	51
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>52</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>58</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Justificación

Actualmente hay un aumento importante en la cantidad de personas residentes en el país -entre el censo de 1990 y el de 2010 hubo un aumento del 49% (El Telégrafo, 2013).

En cuanto al uso del tiempo, las mujeres utilizan un 54% de su tiempo libre en actividades recreativas y de ocio, mientras que los hombres usan un 60% en el mismo tipo de actividades. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

Además, el gasto en este aspecto también ha aumentado, según el INEC, un ecuatoriano promedio destina un 4,6% de su ingreso promedio en las actividades mencionadas, esto representa un crecimiento del 21% respecto a las últimas encuestas. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).

Dado el aumento en cuanto a la demanda de actividades recreativas y de ocio en la ciudad de Quito, en los últimos años ha habido un aumento en la oferta de eventos deportivos. (Ministerio del Deporte, 2017)

El aumento de eventos deportivos provoca que el mercado potencial que se espera investigar en este proyecto crezca, y dado que muchas empresas no tienen el conocimiento y las capacidades necesarias para realizar este tipo de eventos existe la necesidad de crear un método que mejore la gestión de eventos deportivos en el país. (Cruz, Macías, & Paguay)

Dentro de esta propuesta se denota una alta dependencia del factor tecnológico, el cual, a pesar de no estar desarrollado en el país (Cruz, Macías, & Paguay), permite tener varias opciones, así como diversas opciones mediante las cuales recolectar y analizar datos para lograr lo que se plantea en el proyecto. De las opciones disponibles los aplicativos móviles de tipo nativos son los más atractivos, gracias a su versatilidad, facilidad de uso y entrega de resultados en tiempo real (Lancetalent, 2014).

### 1.1.1. Objetivo General

Establecer la viabilidad de una empresa que brinde el servicio de control y análisis de uso de recursos en eventos deportivos en Ecuador.

### 1.1.2. Objetivos Específicos

- Establecer los factores externos que afectan directa e indirectamente a la viabilidad del proyecto. Encontrar las oportunidades y amenazas que se encuentren en el mercado
- Realizar un estudio que permita definir el mercado potencial de este proyecto.
- Determinar el modelo de negocios y la ventaja competitiva que ofrece esta idea de negocio
- Crear un plan de marketing con el que se logre acaparar la mayoría del mercado establecido
- Determinar la estructura organizacional de la empresa, con las funciones y requerimientos para cada puesto dentro de la misma
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto.

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1. Análisis del entorno externo

CODIGO CIU:

M: Actividades profesionales, científicas y técnicas

M702: Actividades de consultoría de gestión

M7020.04: Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, etcétera. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).

#### 2.1.1. Entorno externo (PESTEL)

Factor Político

- Apoyo al deporte: Durante los diez años de mandato del expresidente Ec. Rafael Correa una de las primeras instituciones en ser creadas fue el Ministerio del Deporte (Decreto Ejecutivo 6, 2007), para el año 2010 se creó la Ley del Deporte que busca normar y dar la importancia adecuada al manejo del deporte en Ecuador.

Adicionalmente, en los últimos años el Ministerio de Turismo ha invertido en diversas actividades deportivas como mecanismo para impulsar la marca país, una de estas es el Ecuador Open ATP 250 (torneo de tenis), que en su primera edición tuvo a esta entidad como patrocinador principal, este evento tuvo un presupuesto de 3 millones de dólares (Puruncajas, 2017), otro evento patrocinado por el Ministerio de Turismo fue el primer open de golf en Ecuador, "All You Need is Ecuador" Open (actualmente Quito Open PGA) tuvo como presupuesto ochocientos mil dólares (Gross, 2017).

Por otro lado, si se ve el desarrollo del deporte profesional, el gobierno invirtió cerca de setenta millones de dólares en la creación de centros de entrenamiento para el alto rendimiento (Agencia Andes, 2014).

Factor Económico

- Crecimiento de la economía del país: Para el año 2015 Ecuador presentó un deterioro en su producción total, en el anexo 1 se observa que en el

año 2012 el PIB de Ecuador llega a 87.93 miles de millones de dólares, entre ese año y el 2014 la economía crece en un 16%, sin embargo el año siguiente hay una disminución en el valor del PIB en un 2% (Banco Mundial, 2015).

- Crecimiento de la industria en el país: Dentro de la clasificación del PIB por industria, la de servicio ha tenido una reducción similar al general. En el anexo 2 se ve que el crecimiento entre el año 2012 y 2014 llega a un 9% de promedio cada año, esto disminuye entre el 2014 y 2015 (Banco Central del Ecuador, 2015) en el que el crecimiento del sector disminuye en 4%.

En adición a esto, en el anexo 3 se ve como dentro del PIB del país, la industria de servicio ha disminuido en comparación a otras industrias. (Banco Central del Ecuador, 2016)

Debido a la reducción en la producción de esta industria, y en general del país hubo una reducción en la demanda de la misma, es importante mencionar también que Ecuador es un país cuya economía de servicio no ha sido desarrollada, por lo que esta es más sensible a los sucesos económicos que se puedan dar. (El Comercio, 2017)

- Empleo en Ecuador: En los últimos tres años, el empleo total bruto ha crecido en un promedio de 1.2% anualmente, ubicándose en el 65.9% (Instituto de Estadísticas y Censos, 2016) en el año 2016. Sin embargo, este porcentaje se fragmenta en un 38.5% de empleo adecuado, un 21.4% de subempleo, un 24.7% de empleo no pleno y un 10,9% de empleo no remunerado (Instituto de Estadísticas y Censos, 2016). Haciendo una comparación con los tres últimos años, se ve como este indicador ha bajado 6% anualmente, disminuyendo la capacidad adquisitiva de las personas.

Por otro lado, un aspecto importante es el crecimiento en cuanto a la generación de empleo en el sector servicios, en los últimos años ha crecido hasta el 49%. (El Telégrafo, 2015)

- Gasto en Ecuador: En cuanto a la estructura del gasto en los hogares ecuatorianos, en actividades relacionadas con deporte, actividades físicas

y recreación los ecuatorianos destinan un 4.6% de sus ingresos, lo que suma aproximadamente ciento diez millones de dólares en el país. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

- Interés en Ecuador: A diciembre de 2017 la tasa de interés llega al 16% para PYMES. (Banco Central del Ecuador, 2017). Con esto se puede calcular el costo de la deuda que se va a manejar en el proyecto, así como la estructura de capital a seleccionar para el mismo.

La tabla del Banco Central se encuentra en el anexo 4.

## Factor Social

- Uso del tiempo: Este análisis influye directamente en la industria debido a los cambios que se presenten en la práctica del deporte de una población, y para conocer que segmento de esta población participa de estas actividades y con qué frecuencia. (Organización de eventos deportivos y gestión de proyectos: factores, fases y areas, 2012).

En Ecuador, la población usa su tiempo en actividades remuneradas y en tiempo personal (actividades de ocio) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012). Tomando en cuenta las horas totales a la semana (168), tanto hombres como mujeres usan aproximadamente 10 horas de ese total en ocio, si se entiende que en las actividades laborales (ya sean estas remuneradas o no remuneradas), los hombres utilizan 59 horas y las mujeres 78 aproximadamente, y las horas de sueño (aproximadamente 42 en hombres y mujeres) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012), esas 10 horas representen el 14% y el 20% para hombres y mujeres respectivamente.

En cuanto a la asistencia a eventos deportivos de los últimos años, usando como referencia los partidos del Campeonato Ecuatoriano de Fútbol del 2016, aproximadamente asistieron cuatrocientos cincuenta mil personas en Quito, mientras que en el 2015 el total fue de setecientos treinta mil personas aproximadamente (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2016), sin contar en ambos años los partidos



de Deportivo Quito por falta de datos, porcentualmente la disminución de asistencia fue de un 35%. Estos datos se encuentran en el anexo 5 de este documento.

#### Factor Tecnológico

- Necesidad de tecnología: Para el manejo adecuado de los recursos es necesario contar con herramientas tecnológicas que permitan y faciliten la recolección de la información, así como la interpretación, gestión y manejo adecuado de esta (Kuo, Chen, Selikson, & Lee, 2001).

Debido a que el campo de la tecnología requiere un tipo de conocimiento muy específico, este también es un factor que debe ser tomado en cuenta para usarla y crearla. (Kuo, Chen, Selikson, & Lee, 2001)

Actualmente, y debido al rápido desarrollo que han tenido las aplicaciones móviles, se puede pensar que la necesidad de implementar servicios que mediante terceros controlen y analicen el uso de recursos en diferentes actividades pueden parecer innecesarios (Bounkhel & Tadj, 2005).

- Índice tecnológico en Ecuador: Según el último reporte de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual acerca de la innovación por países, Ecuador aún no demuestra un desarrollo importante, por lo que al año 2017 no fue tomado en cuenta para el reporte (Organización Mundial de Propiedad Intelectual, 2017). Este aspecto tiene un efecto negativo en el desarrollo tecnológico y de conocimiento en tecnologías de información debido a que la falta de ambos provoca falta de oferta,

#### Factor Legal

- Creación de compañías en Ecuador: Para poder constituir una compañía reconocida dentro del Ecuador es necesario llevar a cabo una serie de pasos: (Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España, s.f.)

1. Definir el tipo de compañía que se va a crear.
2. Seleccionar el nombre de la empresa.
3. Reservar el nombre de su compañía en la Superintendencia de Compañías
4. Abrir la Cuenta de Integración de Capital en cualquier banco.
  - Contrato o acto constitutivo y estatutos de la compañía que se trate, y elevar a escritura pública la constitución de la compañía
5. Presentar en la Superintendencia de Compañías, la papeleta de la cuenta de integración del capital y 3 copias de la escritura pública con oficio del abogado.
6. Retirar resolución aprobatoria u oficio con correcciones a realizar en la Superintendencia de Compañías luego de esperar el tiempo establecido
7. Publicar en un periódico de amplia circulación, los datos indicados por la Superintendencia de Compañías y adquirir 3 ejemplares del mismo.
8. Marginar las resoluciones para el Registro Mercantil en la misma notaría donde se elevó a escritura pública la constitución de la empresa.
9. Designar representante legal y el administrador de la empresa, e inscribir en el Registro Mercantil el nombramiento de ellos.
10. Presentar en la Superintendencia de Compañías los documentos: Escritura inscrita en el registro civil, un ejemplar del periódico donde se publicó la creación de la empresa, copia de los nombramientos del representante legal y administrador, copia de la Cédula de Identidad de los mismos, formulario de RUC (Registro Único de Contribuyentes) cumplimentado y firmado por el representante.
11. Esperar a que la Superintendencia, una vez revisados los documentos le entregue el formulario del RUC, el cumplimiento

de obligaciones y existencia legal, datos generales, nómina de accionistas y oficio al banco.

12. Entregar en el Servicio de Rentas Internas (SRI), toda la documentación anteriormente recibida de la Superintendencia de Compañías, para la obtención del RUC.
13. Así mismo, el empleador debe registrarse en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) aportando copia de RUC, copia de C.I., y papeleta de representante legal, copia de nombramiento del mismo, copia de contratos de trabajo legalizados en el Ministerio de Relaciones Laborales y copia de último pago de agua, luz o teléfono y afiliar a sus trabajadores.
14. Se debe obtener el permiso de funcionamiento emitido por el Municipio del domicilio, así como el permiso del Cuerpo de Bomberos.

#### 2.1.2. Análisis de la industria (PORTER)

Para este análisis se utilizará el código CIIU que aparece al principio de este capítulo.

##### Amenaza de nuevos competidores:

Dentro de este análisis es importante mencionar que del total de empresas que dentro de esta industria se mantienen activas, se encuentran la ciudad de Quito, y cuyo servicios representan un sustituto o competidor para este proyecto se han creado, entre el 2014 y el 2017 un total de 30, si se extiende el periodo a cinco años, se han creado un total de 41 empresas, por lo que se puede ver que en los últimos años ha aumentado de manera considerable la creación de este tipo de empresas. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2015).

Sin embargo, ninguna empresa se enfoca en el deporte, y a pesar de que algunas podrían adaptarse con el tiempo, ninguna ha desarrollado un sistema que abarque de manera holística todos los factores de la gestión deportiva, menos aún en el manejo de eventos.

Este aspecto representa una gran oportunidad y pone el proyecto ante la posibilidad de un océano azul.

**Por tanto, la amenaza de nuevos competidores es BAJA.**

#### Poder de negociación de los proveedores

Debido a que un requisito para poder trabajar dentro de esta industria es tener herramientas de sistemas tecnológicos para que el servicio pueda ser entregado (Marz & Warren, 2015) y que los proveedores son los únicos con el conocimiento mínimo necesario para que estas herramientas funcionen como se espera es necesario buscar aquellos que cumplan con estos requisitos como mínimo.

Adicionalmente, se debe tomar en cuenta la importancia que tiene el fácil manejo de la tecnología (The implications of complexity for integrated resources management , 2007), es necesario encontrar proveedores cuyos productos puedan ser usados por muchas personas, sin que las compañías necesiten utilizar más recursos en capacitación de uso de tecnología

**Tomando en cuenta lo antes mencionado se puede decir que el poder de negociación de los proveedores es ALTO.**

#### Poder de negociación de los Compradores

Dentro de esta industria se contabilizan 106 empresas activas, además los servicios que ofrecen van en una línea marcada con la tendencia común (capacitación, consultoría, procesos, o gestión). (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2015).

Sin embargo, no existe una opción para los clientes especializados en eventos deportivos que les permita tener un crecimiento real.

Este proyecto plantea una opción que además de los aspectos empresariales convencionales, está enfocada únicamente en este mercado, siendo la única opción de este tipo para los clientes del mercado de eventos deportivos

**Debido a esto, el poder de negociación de los compradores es BAJO**

### Amenaza de productos sustitutos

Entre los productos sustitutos más importantes están las capacitaciones, las cuales se imparten por empresas que realizan consultorías en temas relacionados con el manejo de la información, están también las consultorías, en este caso estas se vuelven “productos” que son aplicables dentro de la empresa únicamente por un tiempo limitado.

No obstante, ningún sustituto puede abarcar aspectos únicos del mercado en el que este servicio se enfoca, la única manera sería adquirir conocimiento, lo que toma tiempo y representa un costo.

**Tomando en cuenta lo antes mencionado se puede decir que la amenaza de productos sustitutos es BAJO**

### Rivalidad de los competidores

Dentro de la industria seleccionada anteriormente existen 136 empresas (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2015), sin embargo, únicamente 104 de estas se encuentran activas, ya que el resto están en proceso de liquidación, disolución, o inactivas.

De las 104 empresas mencionadas, y tomando como referencia al uso de todas las herramientas virtuales y digitales, y la importancia de esto para el mercado, únicamente 52 hacen uso de las mismas. En estas se especifica se manera clara el tipo de servicio en el que cada una se enfoca cada una, y lo que ofrecen a sus clientes.

Finalmente, es importante mencionar que ninguna empresa ha mostrado interés por atender al mercado deportivo, razón por la cual el servicio que se plantea en este proyecto sería pionero en este mercado.

**Debido a todo lo mencionado anteriormente se puede decir que la rivalidad de los competidores es BAJA**

#### 2.1.2.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tomando en cuenta que las oportunidades que este análisis arroja en su mayoría son errores de la competencia, este aspecto permite desarrollar

estrategias para aprovechar la ventaja que la empresa tiene durante el tiempo que la competencia se especializa en este tipo de servicio.

Al mismo tiempo, esto ubica a la empresa planteada como pionero en el campo, facilitando la fidelización de un gran porcentaje del mercado, e incluso monopolizándolo por el tiempo que la competencia mejora sus capacidades para entrar al mercado.

En cuanto a las amenazas se puede decir que estas, además de tener un impacto importante en las empresas que sean parte de la industria, son muy difíciles de controlar con medidas micro, ya que son de tipo macro y afectan en general a la producción de todo el país, sin embargo, existen factores los cuales tienen un impacto más directo dentro del industria, y que son más controlables.

Debido a la importancia de los aspectos mencionados anteriormente y a la capacidad de la empresa para aprovecharlos, en caso de las oportunidades, y disminuir su efecto, en caso de las amenazas, el resultado de la matriz es 2,71, lo que da una guía de que, a pesar del peso de las amenazas que se tienen dentro de la industria, la capacidad operativa y de reacción de la empresa frente a estas, así como para aprovechar las oportunidades de la misma es fuerte.

La matriz se encuentra en el anexo 6.

### 2.1.3. Conclusiones

1. En cuanto al factor político se puede concluir que el apoyo mostrados por el gobierno en año anteriores tuvo un efecto en el tamaño y crecimiento del mercado al que este proyecto se enfoca, sin embargo, y debido al decrecimiento en la economía, este apoyo ha disminuido, esto puede verse reflejado en la disminución del presupuesto que el gobierno central asigna a actividades que tienen relación con el desarrollo del deporte en todos sus ámbitos.
2. En el factor económico los índices, y proyecciones realizados por instituciones nacionales e internacionales muestran cifras preocupantes,

esto puede tener un efecto en las expectativas de las personas, lo que se traduce en una disminución en el gasto que estos realizan en actividades recreativas, afectando directamente a la cantidad de eventos que se harían año tras año

3. En cuanto al factor tecnológico se puede decir que por el momento Ecuador no tiene un alto desarrollo en este sentido, lo que dificulta los medios por los cuales se puede obtener las herramientas necesarias para la creación de este servicio
4. Las actualizaciones tecnológicas se demoran en llegar al Ecuador, afectando a la utilización que se puede dar a las herramientas tecnológicas, y por ende al alcance del servicio que se plantea en este plan de titulación
5. En el factor social se ve que las personas realizan actividad física o de recreación a toda edad, además de que el porcentaje que lo hace ha ido en aumento, esto da una idea de que, a pesar de la crisis económica del país, la persona mantiene o disminuye en un porcentaje bajo su gasto en este tipo de actividades.
6. A pesar del poco avance tecnológico que se da en Ecuador, la industria del manejo de información ha crecido de manera exponencial los últimos cinco años, sin embargo, son pocas las empresas que compiten en este sector y que utilizan los recursos informáticos y tecnológicos necesarios para presentar una amenaza a nuevos competidores.
7. Para esta industria se puede afirmar que existen sustitutos, sin embargo las mejores opciones (capacitaciones, consultoría y venta de software) tienen varias desventajas frente al servicio entregado por la industria (tiempo de utilidad, alcance, análisis de datos, veracidad de datos, etc.), por lo que al momento de que un servicio es planteado de tal manera que los clientes entiendan que van a poder usar el “producto” final de manera ilimitada estos sustitutos pierden peso frente al producto planteado.
8. En cuanto al poder de negociación de los proveedores es necesario mantener un control muy exhaustivo sobre la calidad de los productos que

estos entregan, principalmente debido a que el software desarrollado por ellos será la herramienta angular de la empresa.

9. Tomando en cuenta que la mayoría de las fuerzas de Porter han sido positivas para la empresa, y que actualmente no existe un servicio que cubra las necesidades de este mercado, se puede decir que el mismo entra a un océano azul, permitiendo monopolizar este nicho de mercado, lo que a su vez facilita el posicionamiento, y permite que se acapare mayor porcentaje del mercado en un menor tiempo.



### 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

#### 3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

##### 3.1.1. Entrevistas

###### Entrevista 1

Jorge Troncoso

Perfil del entrevistado:

Jorge tiene estudios de pregrado en Educación Física y Gestión Deportiva, adicionalmente se ha especializado en *Sports Governance* y Marketing Deportivo.

Entre su experiencia destaca la gestión y dirección de eventos deportivos internacionales, tanto en Ecuador como en España. Ha sido director de deportes del Ministerio de Deportes de Ecuador, actualmente es director de proyectos de la empresa especializada en gestión deportiva Área Técnica,

Conclusiones de la entrevista

1. El recurso más importante para la ejecución de un evento deportivo es el humano ya que es este el que ejecuta todas las tareas necesarias
2. Todos los recursos deben tener manuales de uso y/u operaciones, en estos manuales de debe detallar la función del recurso, así como el objetivo del mismo. También debe ser clara la manera en la que se evaluará según el objetivo de cada uno y del evento.
3. En el manual que se enfoque al RRHH es necesario detallar las funciones, los objetivos y la evaluación de cada persona, según el campo en la que cada una es experta.
4. En el país no se realiza una evaluación de los eventos deportivos según el cumplimiento de los objetivos de estos, menos aún se compara entre ediciones del mismo evento
5. El nivel de profesionalización en cuanto al desarrollo de un evento deportivo dentro del Ecuador es muy limitado, por lo que se puede inferir que el mercado potencial de este servicio no tiene una necesidad real de adquirir los servicios.

6. Actualmente no hay herramientas tecnológicas que se utilicen para realizar el control y posterior análisis del uso de recursos en un evento deportivo
7. En eventos deportivos puntuales, este tipo de herramientas no aumentaría de manera significativa el beneficio del mismo, sin embargo, si lo podría hacer en aquellos que se repiten en un tiempo determinado, ya que la herramienta puede otorgar una evaluación que mejore el desempeño en cada evento.
8. Un mercado importante, y que puede ser tomado en cuenta para el desarrollo del plan de negocios es el fútbol debido a la alta periodicidad de los mismos
9. El mercado ecuatoriano culturalmente no está adaptado a usar herramientas que le permitan realizar un ED según una temporización, control y análisis, por lo que implantar un servicio de este tipo puede tomar un largo periodo de adaptación.

## Entrevista 2

Felipe Bolaños

Perfil del entrevistado:

Felipe tiene estudios de pregrado en ingeniería en Sistemas, además se ha especializado en programación y creación de aplicaciones móviles y en user experience, cuyo objetivo es saber si el interfaz de una aplicación permite que el usuario la pueda entender y utilizar en su totalidad sin inconvenientes.

Entre su experiencia destaca la creación de la plataforma de Futbolmetrics, una empresa que mide estadísticamente las acciones que se realizan en un partido de fútbol y es capaz de arrojar datos en tiempo real.

## Conclusiones de la entrevista

1. Actualmente existen diversas empresas que se dedican al desarrollo de software o aplicaciones web cuyo objetivo es realizar el control de inventario o stock en diversos negocios, sin embargo, ninguna está adaptada al ámbito deportivo

2. Existen empresas o desarrolladores independientes, que permiten personalizar la creación de una plataforma según las necesidades del cliente
3. Debido a que su interfaz es la mejor actualmente es recomendable realizar la aplicación para dispositivos Apple.
4. Con el nivel de desarrollo actual se puede crear una sola plataforma que, teniendo como base las características que se mantienen pueda ser usada en cualquier tipo de evento deportivo.
5. Según el entrevistado, desarrollar una aplicación de este tipo tomaría un periodo de dos meses. Tomando en cuenta que en promedio la hora de un desarrollador en Ecuador cuesta \$ 15 el total sería de aproximadamente \$5000.
6. Para evitar errores al momento de entregar el servicio es necesario crear una versión de prueba que permita mejorar la herramienta tecnológica paulatinamente.

### 3.1.2. ANALISIS DE GRUPO FOCAL

Para el grupo focal fueron invitadas personas que han estado vinculados a la organización de eventos deportivos de distintas disciplinas en diversas áreas (dirección, logística, marketing, bodega, técnica, y otras.)

Al igual que en la investigación anterior, la mayoría de participantes considera al recurso humano como el principal al momento de realizar un evento deportivo y uno de los más complicados de medir debido a todo lo que este involucra.

También se ve que el recurso financiero es de mucha importancia, además este recurso se ve afectado directamente por el manejo de los otros (materiales y operativos, humanos y manejo de tiempo). El inventario y recursos operativos en el que, a pesar de ser el más sencillo al momento de realizar la medición de uso, es el que más gasto ocasiona debido a la falta de planificación.

Otro recurso que debe manejarse de manera minuciosa es el tiempo ya que es considerado como el recurso más limitado y uno de los que más afecta al

evento, actualmente existen varios métodos con los cuales se puede medir este recurso.

Se asoció al control del tiempo con el de los RRHH debido a que el manejo adecuado del tiempo permite que se aumente la eficiencia del trabajo de las personas.

Los participantes coinciden con que la tecnología puede facilitar el control de los recursos y ser una herramienta para que el manejo y gestión de un evento deportivo sea más sencillo, más eficiente y más eficaz.

Es necesario tener un mecanismo sencillo, en términos de manejo y comprensión del sistema, además debe ser eficaz al momento de entregar los datos, tanto de manera cuantificable como medidos por su valor económico.

### 3.1.3. ANALISIS DE ENCUESTAS

#### **Parámetros del mercado.**

Para las entrevistas se ha realizado un censo con todos los organizadores de estos eventos en el mercado seleccionado.

Los parámetros para determinar el mercado han sido la disciplina deportiva (tenis, golf, deportes de aventura y fútbol). El nivel de competencia de los eventos (internacional) y la instancia de competencia de los eventos (ser clasificatorio o tener influencia en una competencia de carácter internacional y/o global).

El total de organizadores a ser entrevistados tomando en cuenta los parámetros antes mencionados es de 19, entre estos se organizan un total de 132 eventos, divididos de la siguiente manera:

- IMLA: Organizador del ATP 250 Ecuador open, torneo de tenis que forma parte de la Asociación de Tenistas Profesionales (ATP), ente regulador del tenis a nivel mundial.
- Proggolf: Organizador del Quito Open PGA Tour, torneo de golf que forma parte de la gira latinoamericana de la Asociación de Golfistas

Profesionales (PGA, por sus siglas en inglés), ente que rige el golf a nivel mundial.

- Proyecto Aventura: Organizador de doce eventos de deporte aventura en Ecuador, estos eventos son de carácter internacional, y algunos han sido clasificatorios para el Mundial de Aventura. Debido a que cada evento tiene ciertas particularidades, se ha hecho una encuesta por cada uno de los doce eventos.
- Equipos de fútbol: Actualmente en Pichincha existen cinco equipos de fútbol profesional que compiten en la Primera Categoría "A" de la Copa Banco del Pacífico (Liga de Quito, Universidad Católica, Independiente del Valle, El Nacional y Clan Juvenil) de estos, el último año cuatro equipos participaron en competencias internacionales de la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL).

Entre partidos nacionales e internacionales en un año, los equipos de fútbol de Pichincha suman un total de 118.

#### Análisis de resultados.

Relación 1: Dentro de las relaciones, un 77% de los clientes que no han realizado ningún tipo de control en sus eventos piensan que el realizar este tipo de análisis les daría una ganancia que puede ir de 10% a 19%. Además, se ve que el principal motivo para no realizar un control de los costos de su evento es el conocimiento, este resultado hace entender que, a pesar de no hacerlo, el mercado está consiente que este tipo de actividades pueden mejorar sus eventos, y que el motivo por el que no lo realizan puede ser superado fácilmente con el servicio que se ofrece en este proyecto

Este dato marca el camino por el cual debe ir el precio, el cual no debería ser igual o mayor al 10% para dar mayor valor al cliente.

Relación 2: En cuanto a la intención de compra, se buscó saber si aquellos clientes que consideran que un adecuado análisis tiene un efecto en la rentabilidad, estarían dispuestas a invertir en un servicio como el que se propone en este proyecto.

Los resultados reflejan datos muy positivos, ya que el 90% de los clientes que contestaron la última pregunta, mismas que ya habían afirmado que en su opinión hay una relación entre el análisis de costos y la rentabilidad, tienen interés en invertir en este servicio. Este dato permite saber que el mercado potencial representa un 52.63% del total de la población.

Relación 3: Con esta relación se busca confirmar si, entre aquellas personas que tienen interés en invertir en este tipo de servicio, se mantiene el porcentaje de ganancia que los clientes proyectan que se puede obtener. Al igual que en la primera relación, un 40% ubica este porcentaje entre el 10% y 19%. Con esto se puede reforzar la conclusión de que para dar mayor valor al cliente el porcentaje a cobrar debería ser menor al 10% siempre.

Relación 4: Debido a que este servicio necesita de la tecnología, se pretende saber si los clientes que consideran que un adecuado control se deriva en un cambio en la rentabilidad de su evento piensan que la tecnología permite optimizar estos recursos e incrementar la rentabilidad del evento.

De los 19 organizadores, únicamente 14 respondieron acerca del uso de tecnología en sus eventos, de estos el 78% usa la tecnología. Lo que es positivo debido a que la gran mayoría del mercado confía en los resultados obtenidos utilizando recursos tecnológicos (hardware y software)

El formato de la encuesta, así como los gráficos que corroboran este análisis se encuentran en los anexos 7 y 8 respectivamente.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

##### **4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente**

Como se puede ver en el capítulo dos de esta tesis en los últimos años en el Ecuador se han realizado eventos deportivos de alto rango a nivel regional y mundial, entre ellos se destacan el torneo de tenis profesional ATP 250, el cual ya ha tenido tres ediciones, de igual manera está el PGA Open, campeonato de golf de nivel profesional que ha sido realizado por cuatro ocasiones, ambos torneos son la apertura para la competición dentro de la región, lo que ubica muy bien a Ecuador dentro del mapa deportivo mundial.

Además de los eventos mencionados anteriormente, en el país existen algunos que son organizados por ecuatorianos y que con el tiempo han adquirido importancia regional y en algunos casos mundial, un ejemplo de esto es la Quito Ultimas Noticias 15K, una carrera que ya lleva varias ediciones y que ha colocado a la ciudad de Quito como una ciudad deportiva, en el otro caso se encuentra al torneo de deporte aventura Huairasinchi, esta competencia ha adquirido la importancia suficiente para convertirse en clasificatoria al Mundial de Aventura del año 2017.

Por otro lado, existen eventos deportivos que, a pesar de tener varias ediciones, todavía no han sido capaces de adquirir importancia, esto se da debido a que las personas y/o instituciones que organizan este tipo de eventos no tienen conocimiento en este campo. Provocando que la oferta de eventos deportivos en la ciudad no sea constante.

Adicionalmente, existe un error en el enfoque que se le da a los eventos, lo que ocasiona que los organizadores realicen estas actividades sin tomar en cuenta el impacto social que genera. Debido a esto, organizar eventos se ve como una actividad que no precisa ser controlada y analizada en todos sus ámbitos.

La falta de medición genera desconocimiento en cuanto al crecimiento o decrecimiento del evento y en el costo que este genera año a año. Lo que

puede provocar que deje de ejecutarse debido al excesivo aumento de costos.

Controlar los recursos de un evento no mejoran únicamente los costos que éste representa, sino que también la ejecución de las actividades que se plantea realizar durante las etapas del evento.

Es pertinente mencionar que existen cuatro tipos de recursos (materiales y operativos, humanos, tiempo y financiero), los cuales afectan en mayor o menor grado a la correcta ejecución de un evento deportivo.

Tomando datos de las encuestas realizadas, un 73% de los encuestados piensa que controlar los recursos utilizados en un evento puede mejorar los beneficios del mismo, sin embargo, este resultado se contradice al momento de preguntarles si han realizado un control básico de sus eventos, en este caso el 73% no lo ha hecho, y el motivo por el cual esto sucede es la falta de conocimiento.

De ahí, este plan de negocios propone la creación de una empresa que controle, analice, y en el mediano plazo aumente los beneficios que un evento deportivo puede generar a los organizadores del mismo, la manera en la que se entregará el servicio será mediante una aplicación que, se pueda adaptar a los diversos eventos, permitiendo de esta manera llegar a la mayor cantidad posible de clientes.

La ventaja competitiva será la aplicación móvil, la cual se adaptará a los eventos necesarios para poder funcionar al total de su capacidad. Esta ventaja es muy difícil de replicar por parte de la competencia debido a que la aplicación tendrá una patente.

En cuanto al mercado potencial, el nicho para este proyecto abarcará un total de 72 eventos, distribuidos en cinco años tomando en cuenta la capacidad productiva y financiera de la empresa en cada año del proyecto, así como el aumento de los clientes como resultado de los esfuerzos de marketing realizados por la compañía.



Para atender al total de mercado, el mismo fue dividido en dos tipos de eventos, aquellos cuya disciplina es el fútbol, y aquellos que tienen disciplinas diferentes al fútbol.

En el primer grupo, el presupuesto promedio anual de estos eventos es de aproximadamente \$14,000, en estos eventos están los partidos del campeonato nacional y los torneos internacionales jugados por los equipos de primera categoría de Quito y Rumiñahui.

En cuanto al segundo grupo de eventos, el presupuesto promedio anual de este grupo es de aproximadamente \$51.000. Cabe mencionar que entre estos eventos se encuentran dos de los que tienen mayor importancia del país (Ecuador Open ATP 250 y Quito Open PGA Tour), entre estos dos eventos el presupuesto promedio es de \$131,000

Revisando los datos anteriormente presentados, se puede ver que, a pesar de que el mercado es reducido, el presupuesto que se maneja en eventos es importante lo que es positivo para este proyecto debido a que los ingresos serán un porcentaje de ese presupuesto.

Adicionalmente, y debido a la falta de competencia que este es especializada en este aspecto, este proyecto presenta la oportunidad de ser pionero en un mercado, teniendo mayor facilidad de fidelizar al cliente potencial y mantenerse en una posición importante respecto a un posible ingreso de competencia en el mediano y/o largo plazo.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1. Estrategia general de marketing

En cuanto a este aspecto existen tres resultados importantes que se obtuvieron en el estudio de mercado y serán usados para seleccionar la estrategia general de marketing a usarse en este proyecto

El primero es el conocimiento, el cual es el mayor obstáculo al momento de controlar los recursos de un evento. Lo que permite eliminar al precio como una variable clave al momento de escoger una estrategia.

En segundo lugar, se debe tomar en cuenta el crecimiento porcentual de los beneficios que los organizadores creen que realizar el control y análisis de los recursos representa para sus eventos deportivos, el resultado de esto dio entre el 10% y 19%, esto quiere decir que el servicio no puede tener un valor más igual o mayor a ese porcentaje para que invertir en el mismo siga representando una ganancia para el cliente.

Por último, está el hecho de que el mercado potencial apenas abarca un 52.63% del mercado total, por lo que este proyecto se enfocaría en un nicho (“es un grupo con una definición más estrecha que el segmento de mercado. Por lo regular es un mercado pequeño cuyas necesidades no están siendo bien atendidas” (Kotler, 2014)).

Tomando en cuenta lo antes mencionado, la estrategia general de marketing escogida será la de enfoque, debido a que el mercado es un nicho y cuyas características son especiales.

#### 5.1.1. Mercado Objetivo

Cuando hablamos de mercado objetivo, según Kotler y Armstrong (2014) se deben considerar todos los compradores que comparten entre ellos necesidades o características que pueden ser atendidas por la empresa. Con esto en mente el mercado al que esta empresa busca asistir son los organizadores de un tipo específico de eventos deportivos en la ciudad de Quito, esto son:

- ATP 250: Torneo de tenis de nivel profesional.
- PGA: Torneo de golf de nivel profesional.
- Proyecto Aventura: Empresa con sede en Quito que organiza eventos

de deportes extremos.

- Copa Banco del Pacífico: Campeonato Ecuatoriano de Fútbol, se tomará en cuenta únicamente los equipos de la Primera Categoría “A” con sede en Pichincha.
- Copa Libertadores y Copa Sudamericana: Torneos internacionales en los que participan ocho equipos de fútbol de Ecuador, únicamente se toma en cuenta los equipos con sede en la provincia de Pichincha.

Luego de establecer los eventos que pertenecen al segmento que se atenderá, y con los resultados del estudio de mercado realizado el mercado meta abarcaría el 52,23% de los eventos realizados entre todos los organizadores antes mencionados, siendo un total de 69 eventos a los que se llegará en los próximos cinco años de manera paulatina.

#### 5.1.2. Propuesta de valor

En la definición de Kotler (2014), la propuesta de valor es “el conjunto de beneficios que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades”. En primer lugar, está la necesidad de profesionalizar la planificación y ejecución de los eventos deportivos, lo que ha llevado a buscar que, mediante el servicio ofrecido en este proyecto, se disminuyan errores comunes de los eventos, y por ende se mejore la manera en la que estos son ejecutados, esto se logrará con el control de todos los factores que influyen en un evento, como lo son el humano, el financiero, el control del tiempo, y el correcto uso de los inventarios en el mismo.

Adicionalmente, este servicio permitirá que los eventos se vuelvan sostenibles en el mediano plazo, brindando a las personas una oferta constante de este tipo de actividades de ocio en el mercado.

Como se ha mencionado anteriormente, no existe competencia dentro del segmento a la que este proyecto se enfoca, sin embargo, existen diversos sustitutos que, a pesar de no tener el mismo espectro, deben ser tomados en cuenta para la correcta evaluación del proyecto.

Debido a que los costos operativos del servicio dependen del evento, el precio se establecerá según el presupuesto con el que cada evento cuente.

Tomando todo lo anterior en cuenta, los elementos principales de la

propuesta de valor son:

Requisitos: Consultoría del evento deportivo mediante uso de herramientas tecnológicas manipuladas por persona capacitadas en la gestión de eventos deportivos.

Diferenciadores: Uso de una aplicación móvil que controla todos los recursos que interfieren en un evento (humanos, financieros, gestión del tiempo e inventario y recursos operativos)

Generadores de preferencia: Aumento de la rentabilidad del evento en el mediano plazo, permitiendo que el mismo se realice de manera continua.

### 5.1.3. Posicionamiento

Para la estrategia de posicionamiento se tomaron en cuenta aspectos clave de la empresa.

En primer lugar, está el hecho de que no existe un servicio de este tipo para el nicho de mercado que se ha seleccionado.

En segundo lugar, si los servicios sustitutos quisieran entrar a este mercado con una opción similar a la que se propone en este proyecto, esto les representaría un coste en tiempo y en dinero debido a la necesidad de capacitación en la gestión del deporte, específicamente de los eventos deportivos.

En tercer lugar, el precio de este servicio se mantiene por debajo de la percepción que el cliente tiene respecto a la rentabilidad que el mismo puede generar en su evento.

Finalmente, se ha demostrado que mediante el control de los recursos de un evento deportivo es posible disminuir los costos del mismo, logrando aumentar la rentabilidad de este.

Por todos estos aspectos, la estrategia de posicionamiento seleccionada es de más por menos, esta estrategia se refiere a ofrecer mejor servicio por un menor precio (Kotler & Armstrong, Marketing, Versión para Latinoamérica, 2007)

## 5.2. Mezcla de Marketing

### Plaza

#### Distribución directa

La distribución del producto será directa, esto quiere decir que para adquirirlo el cliente deberá ponerse en contacto con *Sport Events Management*, mediante la página web, teléfono de contacto o las redes sociales de la empresa.

#### Tipo de distribución

Será exclusiva ya que, como se menciona antes, *Sport Events Management* será la única empresa en ofertar y vender el servicio.

La distribución será realizada por las personas que trabajan en el área de eventos de la empresa, estos son el gerente de eventos, el encargado de eventos, el encargado de fútbol, el asistente de eventos y los asistentes de fútbol.

#### Canales de distribución



Figura No. 1: Canales de distribución de la empresa

Como ya se mencionó, la distribución será directa y no habrá ningún tipo de intermediarios.

#### Proveedores

Softwares: La empresa encargado de programar el software de tablets y computadoras, así como la página web será Codisoft, la cual se especializa en sistema de gestión corporativa, gestión educativa, mejora de plataformas financieras, gestión aduanera, entre otras.

Implementos para proceso CAM: Los implementos para control, análisis y posterior mejora serán adquiridos a la empresa estadounidense Apple, considerada la mejor plataforma para aplicaciones móviles y manejo de información, los datos obtenidos estarán encriptados en un dispositivo

llamado Time Capsule, el cual sirve para guardar datos con seguridad de nivel corporativo.

Adicionalmente se comprarán lectores de códigos, estos serán adquiridos a la empresa ID Consultants, especializadas en sistemas de este tipo.

Insumos de oficina: Estos serán adquiridos a Dilipa, misma que maneja precios muy competitivos en el mercado.

Muebles de oficina: Serán adquiridos a la empresa Muebles del Bosque

Vehículos: Se comprarán dos vehículos de marca Great Wall, tipo Zotye, modelo Z100 en el concesionario Ambacar.

### Tabla de costos de distribución

Según se explica anteriormente, la distribución estará a cargo del personal perteneciente al área de eventos, por lo que el costo de esta es el sueldo que estos perciben durante los cinco años.

Tabla No. 1: Costos simplificados de distribución

AÑO	1	2	3	4	5
<b>TOTAL</b>	\$ 60,228.95	\$ 60,582.06	\$ 61,217.22	\$ 70,372.30	\$ 71,127.70

La tabla completa se encuentra en el anexo 11.

### Precios

Tabla No. 2: Tabla de precios simplificada

AÑO	PRECIO (APROXIMADO)	
	%	EN DOLARES
1	9.5%	\$ 6,992.82
2	8.6%	\$ 6,279.64
3	7.8%	\$ 5,566.47
4	6.9%	\$ 4,853.29
5	6.4%	\$ 4,485.25

Los precios son aproximaciones, el valor real de los mismos depende del presupuesto del evento, el valor en porcentaje es el promedio del precio a cobrar entre los cuatro clientes

El detalle de los precios se encuentra en el anexo 10 de este documento.

### **Demanda elástica**

En cuanto a la sensibilidad en el cambio de precio de parte del mercado existen varios factores que influyen en este punto.

El primero es que, a pesar de no existir un servicio de este tipo, los clientes consideran que el mismo puede aumentar la rentabilidad de sus eventos, creando de esta manera una necesidad latente y que este servicio atenderá.

Otro factor importante es el motivo por el que no se realiza este tipo de control, lo que, según lo investigado se da debido a la falta de conocimiento, mas no al precio o costo que esto pueda representar para los organizadores.

Tomando ambos factores en cuenta, se puede concluir que el mercado tiene poca sensibilidad a un cambio en el precio, siempre y cuando el servicio aumente la rentabilidad de sus eventos, lo que a su vez le dará mayor valor a lo realizado *Sport Events Management*

### **Promoción**

#### **Estrategia de jalar:**

La estrategia de jalar se utiliza cuando la empresa realiza esfuerzos importantes, especialmente en cuanto al gasto en este rubro, para atraer al cliente y con esto impulsar el consumo de los servicios que la compañía ofrece. (Kotler, 2014).

#### **Publicidad**

Debido a que *Sport Events Management* es una empresa cuyos clientes son otras compañías, la promoción y publicidad que se hará estará enfocada en atraer la atención del mercado potencial mediante actividades BTL para las cuales se usarán los siguientes medios:

Afiches e infografías digitales: Se elaborarán diversas infografías que muestren datos acerca de los efectos que el buen manejo y gestión de los eventos puede darles a las empresas, también se explicará la metodología CAM y los beneficios que esta puede otorgar a cada evento.

Estos afiches serán publicados en la página web, pero sobre todo en las páginas de redes sociales de la empresa.

### **Promoción de ventas**

En cuanto a la promoción de ventas, aquellos eventos que se vinculen con la empresa iniciarán pagando el 9.5% del presupuesto de su evento en el primer año, este valor disminuirá dependiendo del tipo de evento que sea.

Los eventos nuevos cada año iniciarán pagando el total del costo, y tendrán la disminución anual según se explica a continuación.

En el caso de los eventos de fútbol, esta disminución será del 0.5% anual. Esto quiere decir que el año uno el precio será del 9.5%, el año dos será del 9%, el año tres de 8.5%, el año cuatro de 8% y el último año será del 7.5%.

Por el lado de los eventos cuyas disciplinas no son el fútbol tendrán una disminución del 1% los cuatro primeros años y del 0.5% el último año, (año 1 será del 9.5%; año 2 será del 8.5%; año 3 será del 7.5%; año 4 será del 6.5% y año 5 será del 6%)

El objetivo de esto es incentivar la compra y demostrar que este servicio puede representar ganancias reales para los eventos.

### **Relaciones públicas**

Free press: Dado que *Sport Events Management* será un impulsor de los eventos deportivos que se realicen se buscará promocionar a la empresa y los beneficios de la misma en diferentes medios deportivos de manera gratuita. Adicionalmente se buscará que los eventos que tengan un vínculo de largo plazo con la empresa promocionen el cambio que el uso de la metodología CAM ha tenido dentro de sus eventos.

Visitas: Los encargados de vender el producto visitarán a los posibles clientes con el fin de demostrarle como el manejo equivocado de recursos puede afectar a la rentabilidad y sostenibilidad de un evento deportivo, y plantear a *Sport Events Management* como la mejor alternativa a este problema



Seminarios: Semestralmente se realizará un seminario a los que se invitará a clientes potenciales y clientes actuales, este seminario no tendrá ningún costo.

El objetivo es crear conciencia y culturizar al mercado acerca de la importancia de controlar y usar de manera eficiente los recursos de un evento deportivo y de utilizar la tecnología como medio para lograr esto.

**Fuerza de ventas:**

Dos categorías:

- Personal de la empresa
- Plataformas en línea de la empresa

**Marketing Directo**

Redes Sociales: Como se menciona anteriormente, estas serán utilizadas para promocionar el contenido digital realizado en la compañía.

Se planea realizar mensualmente dos infografías, ambas serán con promoción pagada para que tengan el mayor impacto posible.

Página Web: En esta se mostrará el servicio otorgado por la empresa, la manera en la que este funciona y los beneficios que brinda a un evento. Por otra parte, luego de haber trabajado en eventos en Ecuador, se mostrará los beneficios que han tenido gracias a este servicio.

La página web también será de utilidad para que los clientes de la empresa puedan revisar el estado actual de su evento.

Mailing: Se contactará a los clientes potenciales mediante correo electrónico, el objetivo de esto será buscar posibles clientes interesados en saber más acerca del servicio que se ofrece en *Sport Events Management*.

**Costos promoción:**

El principal rubro en los costos de promoción equivale al sueldo de las personas que trabajan en el área de eventos.

Adicionalmente se toma en cuenta los suministros a utilizarse para la promoción y el costo del espacio en el cual esta va a realizarse.

En el caso de la fuerza de ventas esta se compone únicamente del sueldo de las personas del área de ventas, por lo que costo es cero con el objetivo de no contar dos veces el mismo rubro.

Tabla No. 3: Costos de promoción simplificados incluidos salarios

RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RELACIONES PÚBLICAS	\$ 80,228.95	\$ 81,127.51	\$ 82,036.14	\$ 91,445.40	\$ 92,469.59
MARKETING DIRECTO	\$ 2,270.00	\$ 2,295.42	\$ 2,321.13	\$ 2,347.13	\$ 2,373.42
PUBLICIDAD	\$ 2,400.00	\$ 2,426.88	\$ 2,454.06	\$ 2,481.55	\$ 2,509.34
FUERZA DE VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 84,898.95</b>	<b>\$ 85,849.82</b>	<b>\$ 86,811.34</b>	<b>\$ 96,274.07</b>	<b>\$ 97,352.34</b>

En la tabla anterior se ven los valores totales, sin embargo, y por motivos de ilustración estos valores contienen los salarios de las personas involucrados en el área de eventos, el valor de promoción tomando en cuenta únicamente la actividad directamente relacionada con promoción se ve a continuación:

Tabla No. 4: Costos de promoción simplificado sin salarios:

AÑO	1	2	3	4	5
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 24,670.00</b>	<b>\$ 24,946.30</b>	<b>\$ 25,225.70</b>	<b>\$ 25,508.23</b>	<b>\$ 25,793.92</b>

Estas son tablas simplificadas, las tablas completas se encuentran en el anexo 12.

### Personas:

El gerente general de la empresa será el representante de la misma con los clientes al momento de cerrar el contrato entre ambos, además, realizará un control semestral de resultados que el área de eventos ha tenido en ese tiempo.

Adicionalmente, habrá un total de 10 personas cuyas funciones tienen relación directa con la entrega del servicio, estas aumentarán a 15 al final del proyecto.

En primer lugar, está el gerente de eventos, quien monitoreará todo el proceso con los clientes, tanto los que tienen relación con el fútbol, como los que no. Luego del gerente de eventos se encuentran los encargados, estos son de fútbol, cuya tarea será realizar el monitoreo de todos los eventos cuya disciplina sea este deporte, y el encargado de eventos, que estará a cargo de

los demás eventos, ellos junto al gerente de eventos realizarán la investigación y evaluación del evento, y con la supervisión del gerente general elaborarán el plan de mejora de cada evento. A continuación, están asistentes, los cuales al igual que los encargados son de eventos y de fútbol, en el caso de este último en los primeros tres años habrá uno, a partir del cuarto serán dos debido al aumento de clientes. Las funciones de ellos serán de monitorear el control y recolección de información que será hecho por los operadores. En último lugar se encuentran los operadores, quienes recolectarán la información del evento, a pesar de tener relación directa con el servicio ellos estarán a cargo del gerente de recursos humanos, y serán supervisados por los asistentes.

Todas las personas mencionadas anteriormente firmarán un contrato de confidencialidad para proteger la información de cada evento. Adicionalmente, recibirán capacitaciones acerca de la gestión de eventos deportivos.

**Proceso:**

En cuanto al proceso mediante el cual se entregará el servicio, este tendrá el nombre de CAM, el cual es una metodología que busca conseguir que los eventos se vuelvan sostenibles gracias al aumento de la rentabilidad de los mismo. La metodología se explica de la siguiente manera:

1. Control: En esta fase, los operadores, asistentes y encargados recolectan la información del evento, para esto deben seguir los siguientes pasos:
  - a. Identificar las características del evento, con esta información se realizará una comparación de eventos similares en lugares diferentes en épocas diferentes.
  - b. Definir los recursos que se usan en el evento y la importancia de cada uno en el desarrollo del mismo.
  - c. Establecer la unidad de medida y/o método por el cual se digitalizará estos datos
  - d. Iniciar con la recolección de datos mediante la aplicación móvil.

2. **Análisis:** Esta fase tiene dos partes, la primera se da durante la recolección de datos, es un análisis comparativo del evento con otros similares que se han dado alrededor del mundo en lugares y épocas diferentes, el objetivo que el cliente tenga perspectiva acerca de cómo su evento podría mejorar. El segundo análisis se da luego de la recolección de información, este establece los puntos a mejorar, así como el aumento en la rentabilidad que el evento tendría en el mediano y largo plazo.
3. **Mejora:** Es la última fase, en esta se presenta los resultados del análisis, los fallos del cliente, y las soluciones que Sport Events Management considera que permitirían que el evento sea sostenible. Luego de esto se aplica este plan de mejora de manera conjunta con el cliente, para evitar cualquier posible error en este sentido. Finalmente se realiza una evaluación comparativa con el evento del cliente antes y después de la aplicación de esta metodología para demostrar cuantitativamente los resultados obtenidos.

**Evidencia física:**

En cuanto a la evidencia física que este servicio tendrá existen dos, la primera es el acceso a los resultados del análisis en tiempo real que cada cliente tendrá en la página web, el cliente podrá ver la fase en la que su evento se encuentra, así como la comparación que se realizará con otros eventos de características similares, y los resultados obtenidos gracias a la aplicación de este tipo de control.

En segundo lugar, se hará una evaluación que comparará el estado del evento antes y después de la contratación de este.

**Producto:****Atributos y características**

Los clientes de la empresa tendrán acceso a la información de su evento gracias a una plataforma web, en la que podrán ver el estado de su evento, y los resultados que hasta ese momento se han obtenido.

En el caso de la etapa de control, los organizadores podrán revisar el uso que le dan a sus recursos, y el costo promedio que esto representa para el evento. En la etapa de análisis se verá el uso en comparación con la necesidad que el evento genera para cada tipo de recurso, es importante mencionar que para hacer esto se hará una comparativa con eventos similares a este en diversos lugares del mundo y en diversos periodos de tiempo. Esto permitirá al cliente saber que recursos usa de manera ineficiente y el costo que esto representa.

En la etapa de mejora, la empresa trabajará junto al cliente para mejorar las falencias encontradas en las etapas anteriores.

Finalmente se presentará un análisis en el que se verá reflejado el cambio en el evento. Luego de esto el cliente podrá decidir si ampliar o no su vínculo con la empresa.

Branding y logo: El principal aspecto del isologotipo es la inclusión de elementos que representan los deportes en la que la empresa se enfocará (fútbol, tenis, golf y deportes extremos, que ha sido representado con una brújula).

En cuanto a los colores, el elemento gráfico es azul que representa productividad (Moreno, 2015), la tipografía es de color naranja, representando calidez (Moreno, 2015). El isologotipo se encuentra en el anexo 9.

Atención al cliente y servicio postventa:

Debido a que es un servicio corporativo, y al tamaño del mercado, la atención al cliente será muy personalizada, con esto se busca que el cliente tenga una relación sólida con la empresa.

En cuanto al servicio postventa, a los organizadores que hayan tenido alguna negativa en el servicio de venta se les hará una encuesta con el fin de entender el motivo de la negativa, y en caso de ser posible solucionarla. Además, a aquellos clientes que se mantengan en el largo plazo con la empresa se les entregará un informe que en base a los datos de ediciones pasadas muestre una proyección del desarrollo de su evento en el largo plazo.

Garantías: En cuanto al sistema, este será desarrollado por la empresa Codisoft. Los implementos utilizados serán todos de marca Apple. Las personas que trabajen serán constantemente capacitadas en gestión de eventos. Además, tendrán un compromiso de confidencialidad firmado

### **Niveles de producto**

Básico: Consultoría que cubra el bache creado por la falta de conocimiento en gestión de eventos deportivos.

Real: Metodología CAM, misma que mediante recolección de información, análisis y comparación de esta información y la presentación de un plan de mejora logrará aumentar la rentabilidad de los eventos deportivos.

Aumentado: El producto se diferenciará gracias a la versatilidad de la aplicación móvil que se utilizará, esta permitirá que se analice todo lo que ocurre en cada etapa del evento. Adicionalmente, los clientes podrán saber los resultados y estado de su evento en tiempo real gracias al vínculo entre la aplicación móvil y la página web de la empresa.

### **Diseño de la instalación**

Tomando en cuenta que el servicio se entrega principalmente en la sede del evento, *Sport Events Management* tendrá una oficina ubicada en la Plaza Almagro, misma que cuenta con auditorio, sala comunal y cancha de squash, estos espacios pueden ser usados para reuniones y actividades de la empresa.

### Costo del servicio

En cuanto al costo del servicio, para este únicamente existe el costo del personal, ya que solamente se necesita el trabajo de estos y el uso de equipos y software que ya se tomó en cuenta en la tabla de inversión del negocio.

Tabla No. 5: Detalle del costo y costo unitario del servicio en cada año

TIPO DE COSTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 127,302.04	\$ 134,895.62	\$ 142,848.12	\$ 150,907.86	\$ 167,690.92
UNIDADES PRODUCIDAS	36	44	52	62	72
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	\$ 3,536.17	\$ 3,065.81	\$ 2,747.08	\$ 2,434.00	\$ 2,329.04

### Costos de Mezcla de Marketing

Es importante mencionar que la mayoría de los rubros de la mezcla de marketing tienen valor cero debido a que son ejecutados por las personas que trabajan en el área de eventos, sin embargo, se han tomado en cuenta sus salarios como parte del costo de marketing. Además, se ve reflejado el costo de actividades de promoción.

Tabla No. 6: Costos de la mezcla de marketing

RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRODUCTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PRECIO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PLAZA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PROMOCIÓN	\$ 24,670.00	\$ 24,946.30	\$ 25,225.70	\$ 25,508.23	\$ 25,793.92
SALARIOS	\$ 60,228.95	\$ 60,903.51	\$ 61,585.63	\$ 70,765.84	\$ 71,558.42
<b>TOTAL MKT MIX</b>	<b>\$ 84,898.95</b>	<b>\$ 85,849.82</b>	<b>\$ 86,811.34</b>	<b>\$ 96,274.07</b>	<b>\$ 97,352.34</b>

## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

#### 6.1.1. Misión

Somos una empresa con servicio de control y análisis de uso de recursos en eventos deportivos que mediante la constante capacitación de sus empleados y perfeccionamiento de los sistemas informáticos busca mejorar la calidad de los eventos y lograr que se vuelvan sostenibles a través del tiempo, permitiendo que la industria del deporte crezca gracias a la ejecución de eventos en el país.

#### 6.1.2. Visión

Para el año 2023, *Sport Events Management* estará vinculado a todos los eventos deportivos de las disciplinas seleccionadas que se realicen en el Ecuador.

#### 6.1.3. Objetivos

##### 6.1.3.1. Mediano plazo

- Tener un 50% de los eventos del mercado potencial como clientes de largo plazo a partir del tercer año.
- Haber incrementado la rentabilidad de al menos 20 eventos en el tercer año.
- Establecer el método CAM como la única manera de gestión de recursos en eventos deportivos en Ecuador
- Crear una alianza con la Federación Ecuatoriana de Fútbol para que el 50% de los eventos de la FEF sean gestionados por *Sport Events Management* a partir del tercer año.

##### 6.1.3.2. Largo Plazo

- Tener una relación directa en la ejecución de todos los eventos de las empresas seleccionadas a partir del quinto año de funcionamiento.



## 6.2. Plan de operaciones

### 6.2.1. Cadena de valor

Para elaborar la cadena de valor se ha tomado en cuenta que el giro de negocio de la empresa está basado en un servicio, Según Gustavo Alonso (2008), la cadena de valor en un servicio difiere de la de Porter en el orden de sus actividades, así como el enfoque de las mismas. La cadena de valor a usarse para este proyecto se encuentra en el anexo 13.

Luego de definir la cadena a utilizarse, a continuación, se explican los elementos de la misma dentro de este proyecto.

- Eslabones primarios:
  - Controlables
    - Marketing y ventas: Seminarios, RRSS, pagina web, contacto directo con clientes, Mailyng, visitas a clientes, free press, material gráfico
    - Personal de contacto: Gerente general, gerente de eventos, encargado de fútbol, encargado de eventos, asistente de fútbol, asistente de eventos y operadores.
    - Soporte físico y habilidades:
      - Soporte físico: IPad, software, laptops, lectores de códigos, time capsule.
      - Habilidades: Manejo de tecnología, gestión de eventos deportivos, manejo de eventos deportivos.
    - Prestación: Mejora de la rentabilidad de eventos deportivos mediante el control y uso eficiente de los recursos que afectan a la ejecución del evento.
  - No controlables:
    - Cliente
    - Otros clientes

- Eslabones de apoyo
  - Dirección general y de RRHH: Cursos de servicio al cliente, cursos de gestión de eventos, encuesta al cliente sobre el servicio recibido
  - Organización interna y tecnología: Estructura jerárquica con departamentos y funciones claramente establecidas. Objetivos a por cumplir y control constante de los avances. Mejora constante del software empresarial
  - Infraestructura y ambiente: Oficina ubicada en un sector céntrico de la ciudad, espacios de esparcimiento como cancha de squash, auditorio, sala de reuniones y gimnasio disponibles para los trabajadores y para que sean usados con clientes potenciales.
  - Abastecimiento: Codisoft (software empresarial), Apple Inc., IDConsultants (herramientas tecnológicas), Dilipa (suministros de oficina) y Muebles del Bosque (mobiliario de oficina).

La cadena de valor final del proyecto se encuentra en el anexo 14 de este documento.

#### 6.2.2. Procesos

El proceso de compra ha sido dividido en tres partes, las cuales buscan lograr los objetivos empresariales de manera eficaz y eficiente.

6.2.2.1. Proceso de acercamiento y promoción: En este proceso se realiza el primer contacto con los clientes, la promoción del servicio y la respuesta del cliente acerca del interés de adquirir el servicio.

- Acercamiento: En esta etapa las personas del área de eventos se contactan con los clientes que no tienen relación con el fútbol, y adicionalmente se busca que los clientes relacionados con el futbol contacten a la empresa como resultado de los esfuerzos de promoción.
  - Contacto de empresa a cliente: Esta etapa debe durar máximo diez días

- Contacto de clientes a empresa: Esta etapa se evalúa tomando en cuenta los clientes captados y la inversión realizada. Se realiza una evaluación cada treinta días
- Promoción: En esta etapa se envía la información a los clientes que la han solicitado, se debe tener respuesta en máximo de 7 días.
  - Envío de información: Se lo realiza en un plazo de 24 horas después de conseguir los datos de envío del cliente
  - Encuesta de rechazo: Luego de enviar la información se contacta al cliente para saber su respuesta. En caso de ser negativa se realiza una encuesta para saber los motivos de la respuesta.
- Base de datos: Se llena una base de datos con los resultados de la encuesta

6.2.2.2. Proceso de servicio: Incluye la recolección de datos del evento, el análisis de situación del evento y la oferta de la empresa al cliente.

- Recolección de datos: Se piden los datos del cliente y del evento, estos datos van a la base de datos de la empresa
- Primera reunión: Se agenda una reunión con el cliente para recolectar información acerca del evento y poder realizar el análisis del mismo.
- Evaluación de situación del evento: Con la información recogida, se hace un análisis de situación del evento y se realiza una investigación de todos los eventos con características similares a este alrededor del mundo.
- Segunda reunión: Se presenta el análisis del evento, el incremento posible si trabaja con Sport Events Management y el precio establecido. Luego de esto el cliente decide si desea o no continuar con el proceso

- Encuesta de rechazo: En caso de que el cliente decida no continuar con el proceso se realiza una encuesta para saber los motivos de la respuesta.
- Base de datos: Luego de tener los resultados de la encuesta se llena una base de datos para mejora futura del servicio.

6.2.2.3. Proceso CAM y de recompra: Se planifica y temporiza los recursos de la empresa para el evento, se aplica la metodología CAM y se busca alargar la relación contractual entre el cliente y la empresa.

- Planificación y temporización:
  - Planificación: Se inicia la planificación del uso de recursos por parte de la empresa según el evento (duración, ubicación, disciplina, tamaño del evento).
  - Temporización: Se elabora el cronograma para el evento, esto se presenta al cliente externo y al personal de la empresa.
  - Firma de contrato: Luego de lo presentado se procede a la firma del contrato entre el cliente y la empresa. Se realiza el pago del 50% del valor del servicio.
- Control-Análisis-Mejora (C.A.M): Luego de la firma del contrato se inicia la recolección de información, y el control de la misma, se realiza el análisis y se plantea y ejecuta un plan de mejora del evento.
  - Control: Se realiza el control de la información recolectada, estos datos se actualizan en la página web y se realiza la comparación de estos con datos de otros eventos similares.
  - Análisis: Los datos recolectados se analizan tomando en cuenta eventos similares y la necesidad real del evento actual, con esto se busca definir los puntos sobre los que se debe mejorar para aumentar la rentabilidad del evento
  - Mejora: En base al análisis realizado, se presenta un plan de mejora del evento que busque aumentar la rentabilidad sin afectar la ejecución de este. El plan se ejecuta entre la empresa y

el cliente y se realiza una vez más el proceso CAM con el fin de comparar los resultados anteriores con los actuales.

- **Recompra:** Es la terminación del primer contrato, se presenta una propuesta para establecer una relación a largo plazo
  - Luego de la presentación de resultados el cliente realiza el pago de la mitad restante del servicio.
  - Se presenta al cliente una proyección de mejora de su evento usando esta metodología en el largo plazo, y la opción de alargar el contrato en un plazo mayor, si el cliente accede el valor del servicio en el año siguiente disminuye.

### 6.2.3. Mapa de procesos

El mapa de procesos de la empresa se encuentra en el anexo 15

### 6.3. Estructura organizacional

Para la elaboración del organigrama de la empresa se ha tomado en cuenta la como fuente una investigación de MBA cuyo enfoque es similar al que tiene este proyecto.

“La estructura debe ser flexible y adaptable para responder ante las necesidades del cliente y las oportunidades y retos que puedan presentarse” (Villacis, 2011).



Figura No. 2: Organigrama estructural de una empresa de consultoría e implementación de aplicaciones móviles

Tomado de: Villacis, 2011

Con base a lo anterior se ha definido la estructura organizacional del negocio, misma que tendrá un orden jerárquico.

Para el manejo de eventos la empresa contará con un gerente de eventos, un encargado de fútbol y un encargado de eventos. Adicionalmente, cada encargado tendrá dos y un asistente respectivamente.

Habrán 9 operarios repartidos en los cinco años, ellos estarán a cargo del gerente de RRHH, sin embargo, trabajarán bajo la responsabilidad del encargado de cada evento durante el control y la toma de datos del uso de recursos de cada evento deportivo.

Todos los gerentes deberán presentar una evaluación semestral del avance respecto a los objetivos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

El aspecto legal y la seguridad de la empresa será externalizado.

En el organigrama de la empresa se encuentra el orden jerárquico de la misma, los diferentes cargos y la cantidad de personas contratadas durante el tiempo en el que este proyecto ha sido planteado.

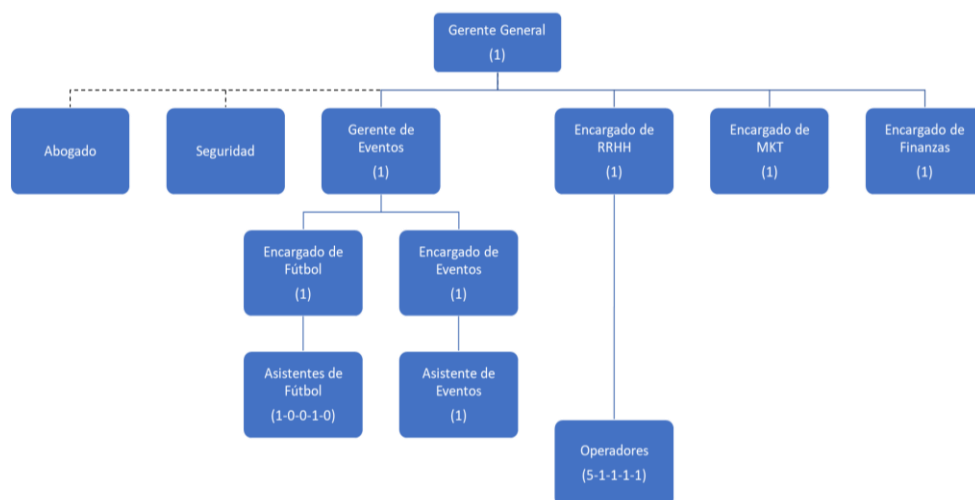


Figura No. 3: Organigrama de *Sport Events Management*

### 6.3.1. Descripción de puestos

La descripción de puestos de detalla en el anexo 16 de este documento

### 6.3.2. Sueldos de nómina

Los sueldos, se ven en la tabla a continuación

Tabla No. 7: Sueldos del personal de *Sport Events Management*

CARGO	Sueldo (mensual)	Clasificación	PERSONAL CONTRATADO POR AÑO				
			1	2	3	4	5
GERENTE GENERAL	\$ 1,375.00	GASTO	1				
GERENTE MKT	\$ 1,175.00	GASTO	1				
GERENTE RRHH	\$ 1,175.00	GASTO	1				
GERENTE FINANZAS	\$ 1,175.00	GASTO	1				
GERENTE EVENTOS	\$ 1,175.00	C.I.F.	1				
ENCARGADO FUTBOL	\$ 775.00	C.I.F.	1				
ENCARGADO EVENTOS	\$ 775.00	C.I.F.	1				
ASISTENTE DE FUTBOL	\$ 525.00	C.I.F.	1			1	
ASISTENTE DE EVENTOS	\$ 525.00	C.I.F.	1				
OPERADOR	\$ 400.00	M.O.D.	5	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>			<b>14</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

El detalle completo del gasto de sueldos del proyecto se encuentra en el anexo del plan financiero presentado en el documento de Excel.

### 6.3.3. Estructura legal del negocio

El negocio será constituido como una compañía limitada, misma que requiere de 2 a 15 socios para ser constituida. Por este motivo la empresa no cotizará en el mercado de valores. (Cuida tu futuro, s/f).

El total de socios de la compañía será de 5, quienes además de invertir una cantidad de dinero establecida serán parte de la estructura organizacional del mismo, logrando que haya mayor compromiso hacia la empresa.

La empresa necesitará un capital mínimo de \$400 y los requisitos que se expresaron en el entorno legal del análisis externo.

El valor para realizar la constitución de la compañía es de \$ 1350.00

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1. Ingresos:

Habr  unicamente una fuente de ingresos. El valor por cobrar no es fijo sino un porcentaje del presupuesto total del evento.

En términos monetarios, en el primer año el precio promedio asciende a los \$6,992.82, en el segundo, y siguiendo la estrategia de precios que se plantea anteriormente, disminuye a \$6,279.64, para el año tres se ubica en \$5,566.47. Luego de ese año desciende a \$4,853.29 para finalmente quedarse en el quinto año en un valor promedio de \$4,485.25.

Adicionalmente, existe un incremento en el mercado. En principio únicamente se espera estar en 36 eventos, en el segundo año los eventos aumentan a 44, para el tercer año son 52 eventos. Durante el cuarto año serán 62 eventos. En el último año se espera cubrir el 100% del mercado potencial, esto representa 72 eventos de los cuales 63 son de fútbol.

Finalmente, la política de cuentas por cobrar será del 50% al momento de firmar el contrato, y el otro cincuenta por ciento cuando se aplique el plan de mejora, si el evento tiene periodicidad continua el 50% restante se pagar  a 30 días.

Tabla No.8: Ingresos proyectados a cinco años.

INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicios vendidos	\$ 36.00	\$ 44.00	\$ 52.00	\$ 62.00	\$ 72.00
Precio Promedio	\$ 6,992.82	\$ 6,279.64	\$ 5,566.47	\$ 4,853.29	\$ 4,485.25
<b>INGRESOS ESPERADOS</b>	<b>\$ 251,741.43</b>	<b>\$ 276,304.25</b>	<b>\$ 289,456.25</b>	<b>\$ 300,904.03</b>	<b>\$ 322,937.85</b>

El detalle mensual de los ingresos se encuentra en el anexo de Excel.

#### 7.1.2. Costos:

En cuanto al costo del producto, este va en aumento año a año debido a que, para atender el mercado en cada año existe un aumento en los empleados que se necesitan para dar el servicio. Adicionalmente, se tomó en cuenta la inflación anual del año 2017. (Banco Central del Ecuador, 2017)



De esta forma, el primer año cada servicio tiene un costo promedio de \$3,536.17, para el último año este valor tiene una variación a la baja del 34%.

Tabla No. 9: Proyección de costos del proyecto

TIPO DE COSTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	\$ 127,302.04	\$ 134,895.62	\$ 142,848.12	\$ 150,907.86	\$ 167,690.92
<b>UNIDADES PRODUCIDAS</b>	36	44	52	62	72
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO</b>	\$ 3,536.17	\$ 3,065.81	\$ 2,747.08	\$ 2,434.00	\$ 2,329.04

El detalle mensual de los costos se encuentra en el anexo de Excel.

### 7.1.3. Gastos

Respecto a los gastos, existen dos categorías en cuanto a esto, la primera son los operacionales los cuales son “el gasto que una empresa u organización desembolsa por concepto del desarrollo de las actividades diferentes que se despliegan” (Josue, 2017), en segundo lugar están los costos indirectos que son “costes de producto necesarios para su producción,” (Emprende Pyme, s.f.).

En el caso de la empresa, como parte de gastos operacionales han sido incluidos los suministros de oficina, el gasto de publicidad, y el gasto de constitución de la compañía. Como costos indirectos se encuentran los seguros de maquinaria, la asesoría legal y el arriendo.

Tabla No. 10: Gastos proyectados a 5 años

TIPO DE GASTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de oficina	\$ 1,800.00	\$ 1,820.16	\$ 1,840.55	\$ 1,861.16	\$ 1,882.00
Seguros maquinaria	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00
Asesoría legal	\$ 30,000.00	\$ 30,336.00	\$ 30,675.76	\$ 31,019.33	\$ 31,366.75
Servicios básicos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto arriendo	\$ 5,400.00	\$ 5,460.48	\$ 5,521.64	\$ 5,583.48	\$ 5,646.01
Publicidad	\$ 24,670.00	\$ 24,946.30	\$ 25,225.70	\$ 25,532.04	\$ 25,793.92
Constitución	\$ 1,350.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>GASTOS TOTALES</b>	\$ 66,020.00	\$ 65,362.94	\$ 66,063.65	\$ 66,796.01	\$ 67,488.69
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	\$ 27,820.00	\$ 26,766.46	\$ 27,066.25	\$ 27,393.20	\$ 27,675.93
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	\$ 38,200.00	\$ 38,596.48	\$ 38,997.40	\$ 39,402.81	\$ 39,812.76

El detalle mensual de los gastos se encuentra en el anexo de Excel.

## 7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

### 7.2.1. Inversión inicial

Para la inversión inicial se han tomado en cuenta los aspectos imprescindibles para la creación del servicio. Adicionalmente se ha tomado en cuenta el transporte del personal hacia los eventos, por último, se encuentra el gasto total en equipo de computación y mobiliario para la adecuación de la oficina.

El valor total de la inversión inicial a realizar es de \$ 53,285.58.

Tabla No. 11: Inversión contando con el valor de capital de trabajo neto

Inversion de PPE	\$	44,785.58
Inversion Intangibles	\$	8,500.00
Inventarios	\$	-
Gastos efectivos (capital de trabajo neto)	\$	9,294.42
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$</b>	<b>62,580.00</b>

El detalle de la inversión se encuentra en el anexo de Excel.

### 7.2.2. Capital de trabajo

Para que la empresa pueda empezar a funcionar es necesario contar con un capital de trabajo de \$9,294.92 en el primer año. Esta cantidad se tomará en cuenta como parte de la inversión inicial de la empresa, por lo que se usará para el cálculo de la estructura del capital de la misma.

### 7.2.3. Estructura de capital

Tomando en cuenta la inversión necesaria y el capital de trabajo inicial, el valor total para financiar es de \$62,580.00.

La estructura de capital del negocio se establece de la siguiente manera:

- **Capital propio:** La empresa Fiducia, dedicada a la inversión en fondos de inversión, asegura una ganancia del 3.34% anual, con un mínimo de \$5,000.00 dólares para poder invertir en este establecimiento (FIDUCIA Administradora de fondos y fideicomisos, s.f.).

Por otro lado, *Sport Events Management* da al inversionista un índice de rentabilidad de \$1,77 por cada dólar invertido.

Con esto en mente, se plantea que cinco personas, quienes además tengan el conocimiento que la empresa busca para formar parte de ella y estar a cargo de las áreas gerenciales de la misma. El monto que invertir por cada uno de los socios será de \$7,5100.00 lo que da un total de \$37,550.00,

- Deuda: El restante del valor necesario para iniciar la compañía es de \$25,030.00. La deuda se financiará con un préstamo a una entidad financiera, con una tasa del 16.06%, en un periodo de cinco años.

Tabla No.12: Estructura de capital de la empresa

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
TIPO DE CAPITAL	Propio	Deuda (5 años)
%	60.00%	40.00%
VALOR	\$ 37,550.00	\$ 25,030.00
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$</b>	<b>62,580.00</b>

### 7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

#### 7.3.1. Estado de resultados

Debido a la estrategia de precio seleccionada, en el primer año de funcionamiento la empresa registra ganancias por \$5,496.76, luego del segundo año, en el que la utilidad tiene un crecimiento significativo, esta crece de manera constante a un promedio de 15.34%.

#### 7.3.2. Estado de situación financiera

En el estado de situación financiera del año se puede ver que debido al aumento constante en los ingresos que tiene la empresa, y a pesar del aumento de los costos, el efectivo crece a un promedio de 82% cada año, lo que a su vez provoca que el valor de los activos aumente. En cuanto a los activos no corrientes, la inversión en maquinaria para los cinco años del proyecto será adquirida en la inversión inicial, en cuanto a los equipos de oficina, serán adquiridos en la inversión inicial y luego se reinvertirá en el cuarto año.

Los pasivos corrientes tienen un aumento debido a los impuestos y al sueldo, cuyo aumento se da según la necesidad operativa de la empresa.

Por el lado de los pasivos no corrientes, estos disminuyen con la deuda.

### 7.3.3. Flujo de efectivo

Como se menciona anteriormente, el flujo de efectivo del proyecto tiene un crecimiento considerable debido al aumento en la utilidad neta que tiene el proyecto, y se mantiene a pesar la inversión que se realiza en PPE en los años finales del proyecto.

## 7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

### 7.4.1. Flujo de caja del inversionista

En este flujo se puede ver que, en los primeros dos años, este tiene pérdida, a pesar de haber una utilidad desde el año uno, a partir del tercer año el inversionista logra recuperar su inversión y generar beneficios.

Luego de este año, se puede ver que la suma de flujos del inversionista da como ganancia \$ 98,672.96, por lo que este proyecto puede considerarse viable para invertir.

Tabla No. 13: Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA					
0	1	2	3	4	5
\$(37,550.00)	\$ 5,993.57	\$23,053.59	\$26,089.35	\$23,239.54	\$57,846.90
\$(37,550.00)	\$(31,556.43)	\$(8,502.84)	\$17,586.51	\$40,826.05	\$98,672.96

### 7.4.2. Tasa de descuento

El modelo de valoración de activos financieros (CAPM por sus siglas en inglés) “es un modelo de valoración de activos financieros que permite estimar su rentabilidad esperada en función del riesgo sistemático” (Economipedia, s.f.), en el caso del proyecto esta tasa tiene un valor de retorno del 22.19%. Por otro lado, este costo medio ponderado de capital (WACC por sus siglas en inglés) el cual “es la tasa de descuento que se utiliza para poder descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión” (Empresa Actual, 2016), para este proyecto su valor de retorno es de 17.57%

#### 7.4.3. Valor actual neto

Luego de realizar el descuento de los flujos de caja del inversionista con el WACC el valor actual neto de inversionista que se obtiene es de \$ 28,767.27, lo que, si se compara con la inversión realizada en el proyecto, se puede concluir que el mismo tiene factibilidad para el inversionista.

#### 7.4.4. Tasa interna de retorno

La tasa interna del proyecto, tanto para el inversionista es mayor a la tasa mínima necesaria para que este sea rentable en el caso del inversionista (WAAC, 17.57%) el TIR tiene un valor de 45.48%, mientras que para el proyecto (CAPM, 22.19%), el TIR es de 34,42%.

Con esto se puede afirmar la viabilidad de este proyecto.

#### 7.4.5. Índice de rentabilidad

En cuanto al índice de rentabilidad este “mide el rendimiento que genera cada dólar invertido en el proyecto descontando al valor presente” (Instituto Tecnológico de Sonora, 2017). En el caso del proyecto, este valor es de \$1,54, por lo que se puede afirmar que el mismo es rentable.

#### 7.4.6. Periodo de recuperación de la inversión

En el caso del proyecto, el periodo de recuperación es de 2 años, 7 meses y 28 días, luego de esto todos los flujos que entran al proyecto son positivos.

Por el lado del inversionista, el periodo de recuperación de este es de 2 años, 3 meses y 29 días, lo que demuestra la viabilidad que este proyecto tiene para invertir.

## 7.5. Índices financieros

Tabla No. 14: Análisis de los índices financieros

<p style="text-align: center;"><b>LIQUIDEZ</b> <b>RAZON CORIENTE</b></p> <p>En cuanto a la industria, este valor es de 5.76. Por el lado de la empresa el promedio de los cinco años es de 4.2, esto a primera impresión le hace a la empresa menos fuerte en su capacidad de efectivo que la competencia. Sin embargo, la empresa presenta un crecimiento promedio de 24.88%, lo que se da debido al crecimiento continuo del mercado.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ENDEUDAMIENTO</b> <b>ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO</b></p> <p>El endeudamiento del activo del proyecto está en 0.77 en promedio, lo que quiere decir que un 77% del mismo está financiado por recursos ajenos a este, afectando a la independencia financiera. Este valor disminuye en los cinco años de proyecto a razón de 41% en promedio cada año, terminando el quinto año en un financiamiento del 20% con recursos ajenos. En cuanto a la industria, esta se ubica en 52.25% lo que a principio del proyecto difiere del valor, pero que conforme se avanza se va apegando más al valor presentado en el mismo.</p>
<p style="text-align: center;"><b>RENTABILIDAD</b> <b>MARGEN NETO</b></p> <p>Debido a lo mencionado en la evaluación financiera, este índice es positivo durante los cinco años de funcionamiento de la misma, sin embargo, en comparación con la industria es bastante menor, ya que esta llega a 18,40%, mientras que el promedio del proyecto es de 6.29%.</p> <p>Es importante mencionar que durante los cinco años hay un crecimiento de en promedio 54%, lo que se da debido al crecimiento en el mercado, y a la disminución en la deuda.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ACTIVIDAD</b></p> <p>Debido a que el proyecto no maneja ningún tipo de inventario, no se ha hecho la comparación de índices financieros de rentabilidad.</p>

## **8. CONCLUSIONES GENERALES**

Los últimos años el país ha visto la llegada de eventos deportivos de talla internacional, que además de atraer la atención del público permite a los deportistas competir a niveles más altos. Estos eventos han podido llevarse a cabo gracias al apoyo económico mostrado por el gobierno, especialmente por el ministerio de turismo, que ha visto en estos eventos una oportunidad de promocionar la marca país.

En Ecuador existen 106 empresas cuyo rol de negocio se enfoca en las consultorías, desarrollo de sistemas de gestión, capacitación a empresas o similares. Sin embargo, ninguna de estas se ha especializado en el mercado de los eventos deportivos, lo que abre una oportunidad a un océano azul que tomando en cuenta el crecimiento del gasto en estas actividades puede dar paso a un proyecto importante.

En la organización de un evento deportivo existen diversos aspectos que afectan al desarrollo de este, entre los principales encontramos a los diferentes tipos de recursos (humanos, financieros, materiales y el manejo de tiempo).

El mercado seleccionado considera que el recurso financiero es el más importante, sin embargo, se ve afectado por los otros (humano, inventario y operativo y gestión del tiempo) ya que un manejo erróneo de estos aumenta paulatinamente el costo del evento provocando que este se vuelva insostenible en el corto, mediano o largo plazo.

La mitad de los organizadores de eventos realizan algún tipo de control y/o evaluación dentro de su evento, el motivo por el que la mitad restante no lo hace es por falta de conocimiento. Otro dato importante es que, a pesar de que algunos organizadores realizan algún tipo de evaluación, muy pocos aplican los resultados muchos no tienen ningún efecto en el largo plazo debido a que no se realizan correctamente por el mismo motivo.

Adicionalmente, el mercado considera a la tecnología como la mejor manera de realizar evaluaciones de este tipo, específicamente los organizadores de este tipo de eventos consideran que las aplicaciones móviles y los softwares de

gestión son la mejor opción, a pesar de no existir ninguna especializado en la gestión y el manejo de eventos deportivos y todo lo que esto engloba.

Con el objetivo de solucionar este inconveniente, y atender al mercado seleccionado, *Sport Events Management* ha sido creado para poder gestionar el uso de los recursos en los eventos deportivos. Para esto se ha creado la metodología CAM (Control-Análisis-Mejora), la cual se enfoca en obtener información acerca del uso de recursos y compararla con otros eventos similares a nivel mundial, analizar esta información y presentar y aplicar un plan de mejora que permita que estos eventos disminuyan sus costos sin afectar al desarrollo de los mismo, logrando que se vuelvan sostenibles a través del tiempo.

El mercado de Quito se compone de nueve organizadores de eventos de nivel profesional e internacional en las disciplinas de fútbol, golf, tenis y deportes de aventura, en total existen 132 eventos, sin embargo, únicamente el cincuenta por ciento forma parte del mercado potencial del mismo.

Comprendiendo que el mercado tiene poca sensibilidad al precio, y que incluso aquellos clientes que no tienen ningún tipo de experiencia en cuanto al control de los eventos deportivos han demostrado interés en invertir en este tipo de servicios se han desarrollado estrategias que en primer lugar atraigan a aquellos eventos en los cuales la aplicación de este servicio puede tener un mayor impacto en menor tiempo. A su vez, con estos eventos, la empresa obtendrá beneficios que le permitirán tener mayor capacidad operativa en el futuro.

En cuanto a la rentabilidad de este proyecto, todos los resultados de los criterios de valoración presentados en la evaluación financiera del proyecto han demostrado que el mismo es viable.



## Referencias

- Agencia Andes. (28 de Mayo de 2014). Los centros de alto rendimiento de Ecuador impulsan al deportista nacional y promocionan el turismo local. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de <https://www.andes.info.ec/es/noticias/no-se-pierda/1/26171/centros-alto-rendimiento-ecuador-impulsan-deportista-nacional-promocionan-turismo-local>
- Alonso, G. (2008). *Reinterpretación de la cadena de valor*. Recuperado el 10 de 11 de 2017, de Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo: [http://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/business\\_paralela/review/marketing\\_servicios.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Producción por Industrias*. SAP.
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Producto interno bruto por actividad económica*. Recuperado el Abril de 2017, de Producto Interno Bruto: <http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&NQUser=publico&NQPassword=publico&Path=/shared/Consulta%20Series%20Estadisticas%20desde>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Inflación Anual 2017*. Banco Central del Ecuador, Quito. Recuperado el 5 de Enero de 2018, de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2017). Tasa de Interes. Ecuador. Recuperado el Diciembre de 2017, de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Mundial. (2015). *Indicadores Ecuador*. Banco Mundial.
- Bounkhel, M., & Tadj, L. (2005). *Optimal control of deteriorating production*. Riyadh: Balkan Society of Geometers.
- Braidot, N. (2012). *Marketing Total*. Buenos Aires: Esitorial Tesis.
- Cruz, J. O., Macías, A., & Paguay, M. (s.f.). Desarrollo de un Sistema de Gestión de Eventos Deportivos para el Comité Olímpico Ecuatoriano basado en web service. Guayaquil, Guayas, Ecuador. Recuperado el mayo de 2017, de [https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/21485/1/Archivo\\_Cicyt\\_G05%5B1%5D.pdf](https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/21485/1/Archivo_Cicyt_G05%5B1%5D.pdf)
- Decreto Ejecutivo 6*. (22 de febrero de 2007). Obtenido de Creación del Ministerio del Deporte: <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/CREACION-DEL-MINISTERIO-DEL-DEPORTE.pdf>
- Economipedia. (s.f.). *Modelo de valoración de activos financieros (CAPM)*. Recuperado el 8 de Diciembre de 2017, de Economipedia: <http://economipedia.com/definiciones/modelo-valoracion-activos-financieros-capm.html>
- El Comercio. (11 de abril de 2017). 10 sectores de la economía cayeron y ocho crecieron en el 2016. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 20 de abril de 2017, de

<http://www.elcomercio.com/actualidad/economia-recesion-crecimiento-gobierno-bce.html>

El Telégrafo. (11 de Julio de 2013). La población crece de forma acelerada. *El Telégrafo*, pág. 1.

El Telégrafo. (2 de Julio de 2015). El sector servicios genera 1,9 millones de empleos. Ecuador. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-sector-servicios-genera-19-millones-de-empleos>

Emprende Pyme. (s.f.). *Costes indirectos*. Obtenido de [emprenderpyme.net: http://www.emprendepyme.net/costes-indirectos.html](http://www.emprendepyme.net/costes-indirectos.html)

Empresa Actual. (26 de Mayo de 2016). *Que es el WACC y para que sirve*. Recuperado el 8 de Diciembre de 2017, de [Empresaactual.com](http://www.empresaactual.com): <https://www.empresaactual.com/el-wacc/>

Fajardo, L. (2015). La millonaria apuesta de Ecuador en el Super Bowl. *BBC*.

Federación Ecuatoriana de Fútbol. (2016). *Tabla de ventas de boletos en el Campeonato Nacional como local por equipo*. Quito.

FIDUCIA Administradora de fondos y fideicomisos. (s.f.). *Repo*. Obtenido de Fondos de inversión: <http://www.fondosdeinversion.com.ec/fondos-de-inversion/repo/>

Gross, N. (5 de Abril de 2017). Inversión del PGA Open 2014. (M. Argoti, Entrevistador)

Instituto de Estadísticas y Censos. (2010). *PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA, POR AÑOS CALENDARIO*. Quito.

Instituto de Estadísticas y Censos. (marzo de 2016). *Empleo*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Marzo/032017\\_Presentacion\\_M.Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Marzo/032017_Presentacion_M.Laboral.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades*. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Encuesta de uso del tiempo*. Quito.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR)*. Quito.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Estructura del Gasto*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Nac\\_Ingresos\\_Gastos\\_Hogares\\_Urb\\_Rur\\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Uso del Tiempo*. Obtenido de Banco de Información: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Uso\\_Tiempo/Presentacion\\_%20Principales\\_Resultados.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Uso_Tiempo/Presentacion_%20Principales_Resultados.pdf)

Instituto Tecnológico de Sonora. (20 de diciembre de 2017). *Aplicación de la Evaluación Financiera: Índice de Rentabilidad (IR)*. Sonora, México. Obtenido de

[http://biblioteca.itson.mx/oa/contaduria\\_finanzas/oa1/planeacion\\_evaluacion\\_financiera/p10.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/contaduria_finanzas/oa1/planeacion_evaluacion_financiera/p10.htm)

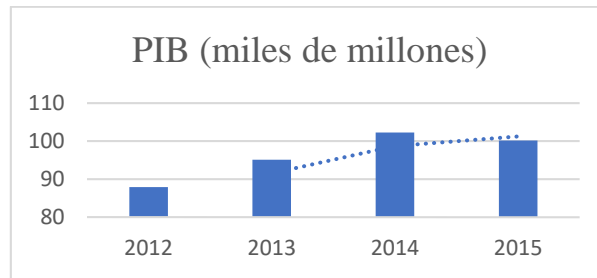
- Josue. (22 de Marzo de 2017). *Diferencia entre los Gastos Operacionales y los Gastos No Operacionales*. Obtenido de [financiamiento.mx.org](http://financiamiento.mx.org):  
<https://financiamiento.org.mx/gastos-operacionales-y-gastos-no-operacionales/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing, Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kuo, S., Chen, J., Selikson, P., & Lee, Y. (2001). *Material flow and inventory control applications: modeling continuous flow with discrete-event simulation*. Arlington, VA: IEEE Computer Society.
- Marz, N., & Warren, J. (2015). *Big Data: Principles and best practices of scalable realtime data systems*. Greenwich: Manning Publications Co.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España. (s.f.). *Crear una empresa en Ecuador*. Obtenido de Trabajar en Ecuador:  
<http://www.empleo.gob.es/es/mundo/consejerias/ecuador/trabajar/contenidos/CrearEmpresa.htm>
- Ministerio del Deporte. (2017). Calendario de eventos deportivos. Ecuador. Recuperado el mayo de 2017, de <http://www.deporte.gob.ec/calendario-competencias-2017/>
- Moreno, A. (11 de Noviembre de 2015). *Repositorio Universidad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/8419>
- Organización de eventos deportivos y gestión de proyectos: factores, fases y areas. (2012). *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*.
- Organización Mundial de Propiedad Intelectual. (2017). *Índice Mundial de Innovación 2017: Suiza, Suecia, los Países Bajos, los EE.UU. y el Reino Unido encabezan el ranking anual*. Ginebra. Recuperado el mayo de 2017, de [http://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2017/article\\_0006.html](http://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2017/article_0006.html)
- Proyecto Aventura. (2017). *INFO GENERAL*. Obtenido de Paguna Web del Huairasinchi:  
<https://www.proyectoaventura.com/site/3/section/1213/info-general>
- Puruncajas, Á. (5 de Febrero de 2017). USD 3 millones se invierten para el ATP 250 que se juega en Quito. *El Comercio*.
- Stanton, W., Walker, B., & Etzel, M. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Ciudad de México: McGraw-Hill Education. Recuperado el 27 de Diciembre de 2017
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2015). *Directorio de Compañías*. Quito.
- The implications of complexity for integrated resources management*. (2007). Osnabrück: University of Osnabrück.

Tyrväinen, P., & Selin, J. (2011). How to Sell SaaS: A Model for Main Factors of Marketing and Selling Software-as-a-Service. *Lecture Notes in Business Information* .

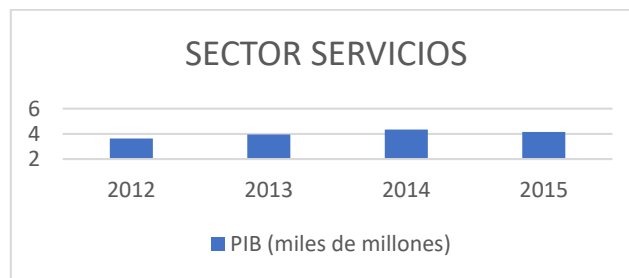
Villacis, R. (2011). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría e implementación de aplicaciones móviles en la ciudad de Quito* . Quito: Universidad Internacional SEK.

## ANEXOS

## Anexo 1: Variación del Producto Interno Bruto (PIB) de los últimos cuatro años



## Anexo 2: Variación del Producto Interno Bruto (PIB) de la industria de servicios de los últimos cuatro años



## Anexo 3: Producto Interno Bruto en dólares de los últimos dos años.

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA		Miles de dólares de 2007	
Ramas de actividad	Años	2015 (p)	2016 (prev)
Alimentación y servicios de comida		1,185,399	1,197,253
Transporte y almacenamiento		4,706,988	4,514,001
Correos y Comunicaciones		2,504,613	2,504,613
Actividades de servicios financieros y Financiación de planes de seguro, excepto seguridad social		2,334,022	2,354,095
Actividades profesionales, técnicas y administrativas		4,407,040	4,358,563
Administración pública, defensa, planes de seguridad social obligatoria		4,522,433	4,431,584
Enseñanza		3,620,901	3,639,006
Servicios sociales y de salud		2,471,662	2,348,079
Hogares privados con servicio doméstico		185,296	176,031
Otros servicios		4,695,701	4,618,000
Otros elementos del PIB		2,187,456	2,504,742
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>		<b>70,353,852</b>	<b>69,154,704</b>

Tomado de: Banco Central del Ecuador

## Anexo 4: Tasa de interés a diciembre del 2017

Tasas de Interés			
diciembre - 2017			
I. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	7.75	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	8.92	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PIMES	10.80	Productivo PIMES	11.83
Comercial Ordinario	7.99	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	7.83	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.89	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PIMES	10.58	Comercial Prioritario PIMES	11.83
Consumo Ordinario	16.70	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.48	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.49	Educativo	9.30
Inmobiliario	10.52	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	27.43	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	24.65	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	21.07	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	8.05	Inversión Pública	9.33

Tomado de: Banco Central del Ecuador

## Anexo 5: Asistencia a estadio de fútbol de los últimos quince años

Equipo	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Gran Total
Barcelona	174.150	222.935	199.917	133.892	223.377	303.993	157.851	209.301	141.408	243.671	330.587	531.433	256.042	375.295	248.533	418.830	4.171.221
Ugla Q.		350.085	329.343	1.71.474	226.904	198.200	172.356	261.135	186.325	227.590	198.789	191.329	115.453	152.204	269.601	115.845	3.149.033
Emelec	140.639	154.142	104.146	65.434	117.807	223.761	106.875	123.865	177.044	184.943	214.152	188.462	301.951	332.099	222.332	316.358	2.979.210
Dep. Cuenca		146.522	225.082	237.382	221.316	114.308	168.633	125.017	155.391	151.886	133.452	99.254	130.048	143.449	170.988	145.756	2.368.484
El Nacional	59.196	216.251	215.481	147.638	207.372	149.742	140.848	108.065	84.450	90.182	137.583	92.247	122.425	195.157	181.317	155.344	2.808.898
Dep. Quito	57.291	204.822	185.050	83.007	107.716	121.528	111.294	192.216	133.467	120.327	162.042	99.189	99.714	109.900	146.577		1.928.800
Aucas	36.933	129.161	110.854	137.935	111.022	72.521											881.890
Morona	45.578	51.203	61.087														877.789
Deportivo					121.849	82.855	75.345	92.511	66.131	59.933		97.694	41.452				677.666
Olmedo	50.250	33.575		73.637	48.568	68.348	63.151	33.267	43.009	34.120	32.098	64.332		77.188			621.543
Espoli	32.593	76.495	42.985	31.319	25.794	15.435		69.166	37.218	67.869	57.894						456.768
católica								32.764		37.776							385.732
Independiente										51.693	37.633	47.336	38.491	39.300	37.786	28.300	280.539
Técnico U.		59.134						64.431	46.037								269.308
Manta		23.719								29.465	36.722	19.048	30.399	34.831	40.040		214.234
Mushuc Runa																	148.025
Dep. Azuay						44.484	53.794	18.220									116.498
River																	113.368
Imbabura							50.537				55.222						105.759
Dep. Quevedo					35.704								65.624				103.328
Fuerza Amarilla																	91.404
Delfín	34.134																88.979
Ugla P.	37.461								51.115								88.576
<b>Total general</b>	<b>668.231</b>	<b>1.587.191</b>	<b>1.496.931</b>	<b>1.142.805</b>	<b>1.446.929</b>	<b>1.395.175</b>	<b>1.100.784</b>	<b>1.331.478</b>	<b>1.131.260</b>	<b>1.306.712</b>	<b>1.538.062</b>	<b>1.678.905</b>	<b>1.327.255</b>	<b>1.668.188</b>	<b>1.699.384</b>	<b>1.594.205</b>	<b>22.113.475</b>

Tomado de: Federación Ecuatoriana de Fútbol

## Anexo 6: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN TOTAL
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1 Variación en la repartición de empleo por industrias en Ecuador	0.03	1	0.03
2 Alta demanda de eventos deportivos en Ecuador	0.14	2	0.28
3 Alto gasto en actividades de ocio y recreativas en Ecuador	0.14	2	0.28
4 Los sustitutos no pueden igualar a todos los aspectos del servicio	0.12	4	0.48
5 Conocimiento y especialización insuficiente por parte de la competencia	0.12	4	0.48
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0.55</b>		<b>1.55</b>
<b>AMENAZAS</b>			
1 Decrecimiento de la industria de servicios	0.09	4	0.34
2 Falta de desarrollo tecnológico en Ecuador	0.14	2	0.28
3 Decrecimiento del empleo adecuado en Ecuador	0.05	4	0.21
4 Alta competencia en la ciudad de Quito	0.12	1	0.12
5 Decrecimiento de la economía en el país	0.05	4	0.21
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0.45</b>		<b>1.16</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.71</b>

## Anexo 7: Formato de encuesta

Esta encuesta fue realizada a todos los organizadores de los eventos mencionados en el capítulo tres de este proyecto.

1. Según la importancia de los mismos en su evento deportivo, ¿En qué orden de importancia (uno más importante y cuatro menos importante) colocaría los siguientes recursos?

- RECURSOS HUMANOS \_\_\_\_\_
- RECURSOS MATERIALES \_\_\_\_\_
- RECURSOS FINANCIEROS \_\_\_\_\_
- TIEMPO \_\_\_\_\_

2. Respecto a ediciones anteriores, ¿Sabe usted la variación que ha tenido su evento en ingresos, gastos, costos e impacto en redes sociales (Si respuesta es sí pase a la pregunta 3, caso contrario pase a la pregunta 4)

SI NO

3. ¿Qué método de medición utilizo para medir la variación que ha tenido su evento en ingresos, gastos, costos e impacto en redes sociales?

- MANUALMENTE \_\_\_\_\_
- USO DE COMPUTADORAS \_\_\_\_\_
- APLICACIONES MÓVILES \_\_\_\_\_

- CON UNA EMPRESA EXTERNA —

4. ¿Cuál es el motivo por el cual no realizó ningún control?

- COSTO —
- COSTUMBRE —
- POCO INTERES —
- FALTA DE CONOCIMIENTO —
- FALTA DE TIEMPO —

5. ¿Realiza usted el control de los recursos en su evento? (Si respuesta es sí pase a la pregunta 6, caso contrario pase a la pregunta 7)

SI

NO

6. ¿Qué tipo de control realiza?

- FINANCIERO Y CONTABLE —
- MEDIANTE UN MANUAL DE ACTIVIDADES —
- TEMPORAL (CRONOGRAMA) —
- MEDIDORES DE GESTIÓN —
- ENCUESTAS A STAKEHOLDERS —

7. ¿Cuál es el motivo por el que no realiza el control de los recursos de su evento?

- COSTO —
- FALTA DE CONOCIMIENTO —
- FALTA DE TIEMPO —

8. ¿Cree usted que un adecuado control de los recursos de su evento puede aumentar significativamente el beneficio del mismo? (Si respuesta es sí continúe con la encuesta, caso contrario le agradezco su colaboración)

SI

NO

9. ¿Qué aumento porcentual cree usted que este control podría representar en el beneficio del evento?

- 10% A 14% —
- 15% A 19% —
- 20% A 24% —
- 25% A 29% —



• DE 30% EN ADELANTE \_\_\_\_\_

10. ¿Cree que la tecnología puede mejorar el control y posterior análisis del uso de los recursos en un evento deportivo? (Si respuesta es sí continúe con la encuesta, caso contrario le agradezco su colaboración)

SI NO

11. ¿Utiliza usted una herramienta tecnológica para controlar y analizar los recursos de su evento? (Si respuesta es sí pase a la pregunta 12, caso contrario pase a la pregunta 13)

SI NO

12. ¿Qué tipo de tecnología utiliza para controlar los recursos de su evento?

- APLICACIÓN MOVIL \_\_\_\_\_
- SOFTWARE CONTABLE \_\_\_\_\_
- SOFTWARE DE GESTIÓN \_\_\_\_\_
- PROGRAMAS OFFICE \_\_\_\_\_

13. ¿Por qué motivo usted no utiliza tecnología para controlar y analizar los recursos de su evento?

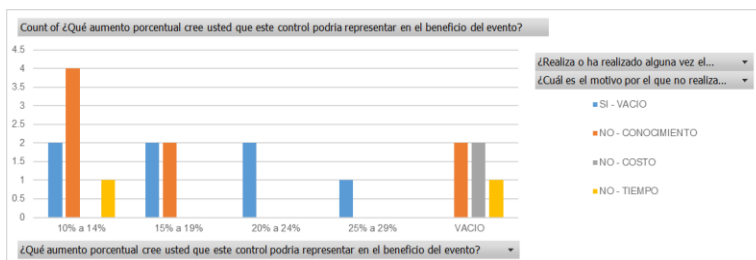
- FALTA DE CONOCIMIENTO \_\_\_\_\_
- POCA DISPONIBILIDAD DE TECNOLOGÍA \_\_\_\_\_
- COSTOS ELEVADOS \_\_\_\_\_
- POCA ESPECIALIZACIÓN EN DEPORTE \_\_\_\_\_

14. ¿Estaría dispuesto a invertir en una empresa que mejore la eficiencia de los recursos utilizados en su evento?

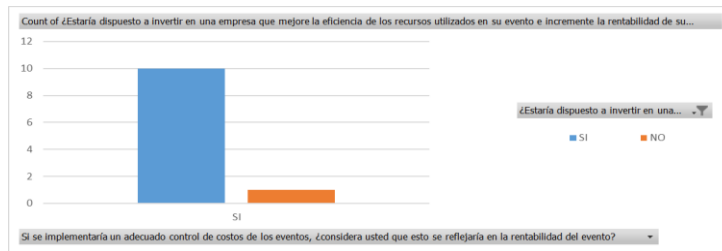
SI NO

## Anexo 8: Gráficos de las relaciones establecidas entre preguntas para el análisis de los resultados cuantitativos

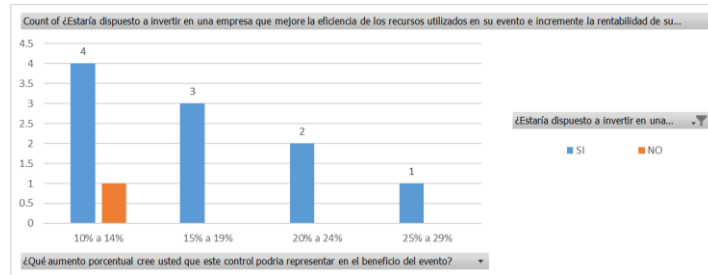
Relación 1: Necesidad del mercado y tendencia para definir el precio



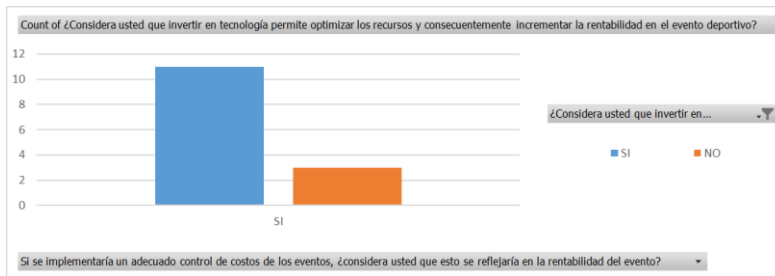
Relación 2: Intención de compra y tamaño del mercado potencial



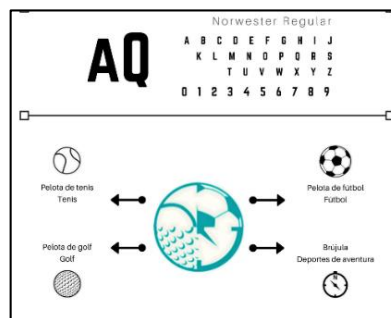
Relación 3: Intención de compra y tendencia para definir el precio



Relación 4: Aceptación de uso de uso de tecnología



Anexo 9: Isologotipo de la empresa



Anexo 10: Detalle completo de los precios.

ORGANIZADOR	Q. EV x AÑO	% MERCADO POTENCIAL	EVENTOS POTENCIALES	PRESUPUESTO PROMEDIO	AÑO	1	AÑO	2	AÑO	3	AÑO	4	AÑO	5
					% INGRESO	INGRESO INDIVIDUAL	% INGRESO	INGRESO INDIVIDUAL	% INGRESO	INGRESO INDIVIDUAL	% INGRESO	INGRESO INDIVIDUAL	% INGRESO	INGRESO INDIVIDUAL
FEF	118	52.63%	63	\$ 18,328.41	9.50%	\$ 1,741.20	8.50%	\$ 1,567.91	6.75%	\$ 1,237.17	6.00%	\$ 1,099.70	6.00%	\$ 1,099.70
PROYECTO AVENTURA	12	52.63%	7	\$ 14,104.17	9.50%	\$ 1,339.90	7.50%	\$ 1,057.81	7.50%	\$ 1,057.81	6.00%	\$ 846.25	6.00%	\$ 846.25
ATP	1	52.63%	1	\$ 143,749.00	9.50%	\$ 13,656.16	7.50%	\$ 10,781.18	7.50%	\$ 10,781.18	6.00%	\$ 8,624.94	6.00%	\$ 8,624.94
PGA	1	52.63%	1	\$ 118,252.85	9.50%	\$ 11,234.02	7.50%	\$ 8,868.96	7.50%	\$ 8,868.96	6.00%	\$ 7,095.17	6.00%	\$ 7,095.17

Anexo 11: Detalle de los costos de distribución

RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente de Eventos	\$ 18,538.15	\$ 18,724.63	\$ 18,930.14	\$ 19,137.96	\$ 19,348.10
Encargado de Eventos	\$ 12,354.95	\$ 12,354.95	\$ 12,477.94	\$ 12,613.50	\$ 12,750.57
Encargado de fútbol	\$ 12,354.95	\$ 12,354.95	\$ 12,477.94	\$ 12,613.50	\$ 12,750.57
Asistente de Fútbol 1	\$ 8,490.45	\$ 8,573.77	\$ 8,665.59	\$ 8,758.45	\$ 8,852.34
Asistente de Fútbol 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,490.45	\$ 8,573.77
Asistente de Eventos	\$ 8,490.45	\$ 8,573.77	\$ 8,665.59	\$ 8,758.45	\$ 8,852.34
<b>TOTAL</b>	<b>\$60,228.95</b>	<b>\$60,582.06</b>	<b>\$61,217.22</b>	<b>\$70,372.30</b>	<b>\$71,127.70</b>

Anexo 12:

Detalle de los costos de promoción tomando en cuenta los sueldos.

RUBRO	ACCIÓN	DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RRPP	Dentro de las funciones del personal de eventos	Gerente de Eventos	\$ 18,538.15	\$ 18,745.78	\$ 18,955.73	\$ 19,168.03	\$ 19,382.72
		Encargado de Eventos	\$ 12,354.95	\$ 12,493.33	\$ 12,633.25	\$ 12,774.74	\$ 12,917.82
		Encargado de fútbol	\$ 12,354.95	\$ 12,493.33	\$ 12,633.25	\$ 12,774.74	\$ 12,917.82
		Asistente de Fútbol 1	\$ 8,490.45	\$ 8,585.54	\$ 8,681.70	\$ 8,778.94	\$ 8,877.26
		Asistente de Fútbol 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,490.45	\$ 8,585.54
		Asistente de Eventos	\$ 8,490.45	\$ 8,585.54	\$ 8,681.70	\$ 8,778.94	\$ 8,877.26
	Seminarios de manejo y planificación de eventos deportivos	Dos anuales	\$ 20,000.00	\$ 20,224.00	\$ 20,450.51	\$ 20,679.55	\$ 20,911.17
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 80,228.95</b>	<b>\$ 81,127.51</b>	<b>\$ 82,036.14</b>	<b>\$ 91,445.40</b>	<b>\$ 92,469.59</b>
MARKETING DIRECTO	Publicaciones en RRSS	Cuatro al mes	\$ 1,920.00	\$ 1,941.50	\$ 1,963.25	\$ 1,985.24	\$ 2,007.47
	Página Web	Mantenimiento	\$ 350.00	\$ 353.92	\$ 357.88	\$ 361.89	\$ 365.95
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2,270.00</b>	<b>\$ 2,295.42</b>	<b>\$ 2,321.13</b>	<b>\$ 2,347.13</b>	<b>\$ 2,373.42</b>
PUBLICIDAD	Afiches digitales	Dos al mes	\$ 1,200.00	\$ 1,213.44	\$ 1,227.03	\$ 1,240.77	\$ 1,254.67
	Infografías	Dos al mes	\$ 1,200.00	\$ 1,213.44	\$ 1,227.03	\$ 1,240.77	\$ 1,254.67
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2,400.00</b>	<b>\$ 2,426.88</b>	<b>\$ 2,454.06</b>	<b>\$ 2,481.55</b>	<b>\$ 2,509.34</b>
FUERZA DE VENTAS	Dentro de las funciones del personal de eventos	Gerente de Eventos	\$ 18,538.15	\$ 18,745.78	\$ 18,955.73	\$ 19,168.03	\$ 19,382.72
		Encargado de Eventos	\$ 12,354.95	\$ 12,493.33	\$ 12,633.25	\$ 12,774.74	\$ 12,917.82
		Encargado de fútbol	\$ 12,354.95	\$ 12,493.33	\$ 12,633.25	\$ 12,774.74	\$ 12,917.82
		Asistente de Fútbol 1	\$ 8,490.45	\$ 8,585.54	\$ 8,681.70	\$ 8,778.94	\$ 8,877.26
		Asistente de Fútbol 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,490.45	\$ 8,585.54
		Asistente de Eventos	\$ 8,490.45	\$ 8,585.54	\$ 8,681.70	\$ 8,778.94	\$ 8,877.26
	<b>TOTAL COSTO DE PROMOCIÓN ANUAL</b>		<b>\$ 84,898.95</b>	<b>\$ 85,849.82</b>	<b>\$ 86,811.34</b>	<b>\$ 96,274.07</b>	<b>\$ 97,352.34</b>

Detalle de los costos de promoción sin tomar en cuenta los sueldos.

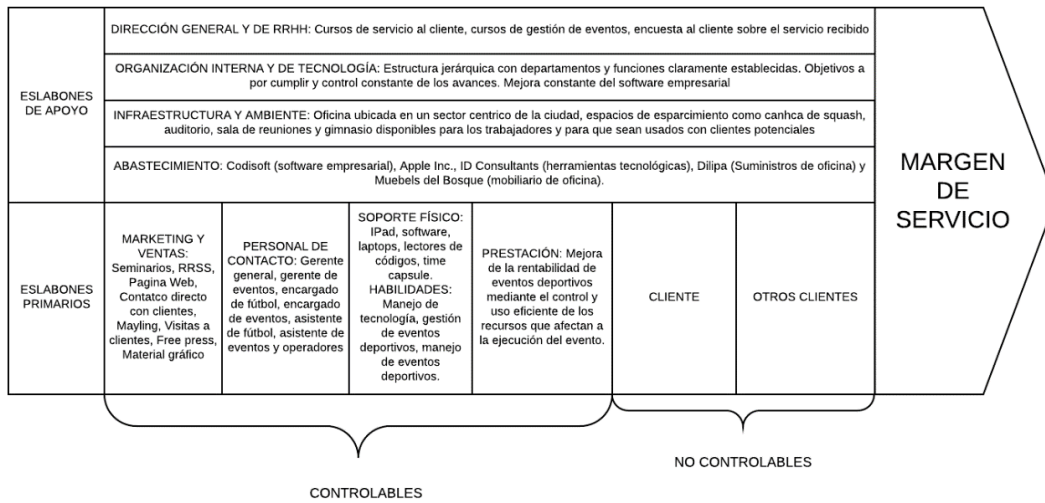
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RELACIONES PÚBLICAS	\$ 20,000.00	\$ 20,224.00	\$ 20,450.51	\$ 20,679.55	\$ 20,911.17
MARKETING DIRECTO	\$ 2,270.00	\$ 2,295.42	\$ 2,321.13	\$ 2,347.13	\$ 2,373.42
PUBLICIDAD	\$ 2,400.00	\$ 2,426.88	\$ 2,454.06	\$ 2,481.55	\$ 2,509.34
FUERZA DE VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 24,670.00</b>	<b>\$ 24,946.30</b>	<b>\$ 25,225.70</b>	<b>\$ 25,508.23</b>	<b>\$ 25,793.92</b>

### Anexo 13: Cadena de valor enfocada en servicios

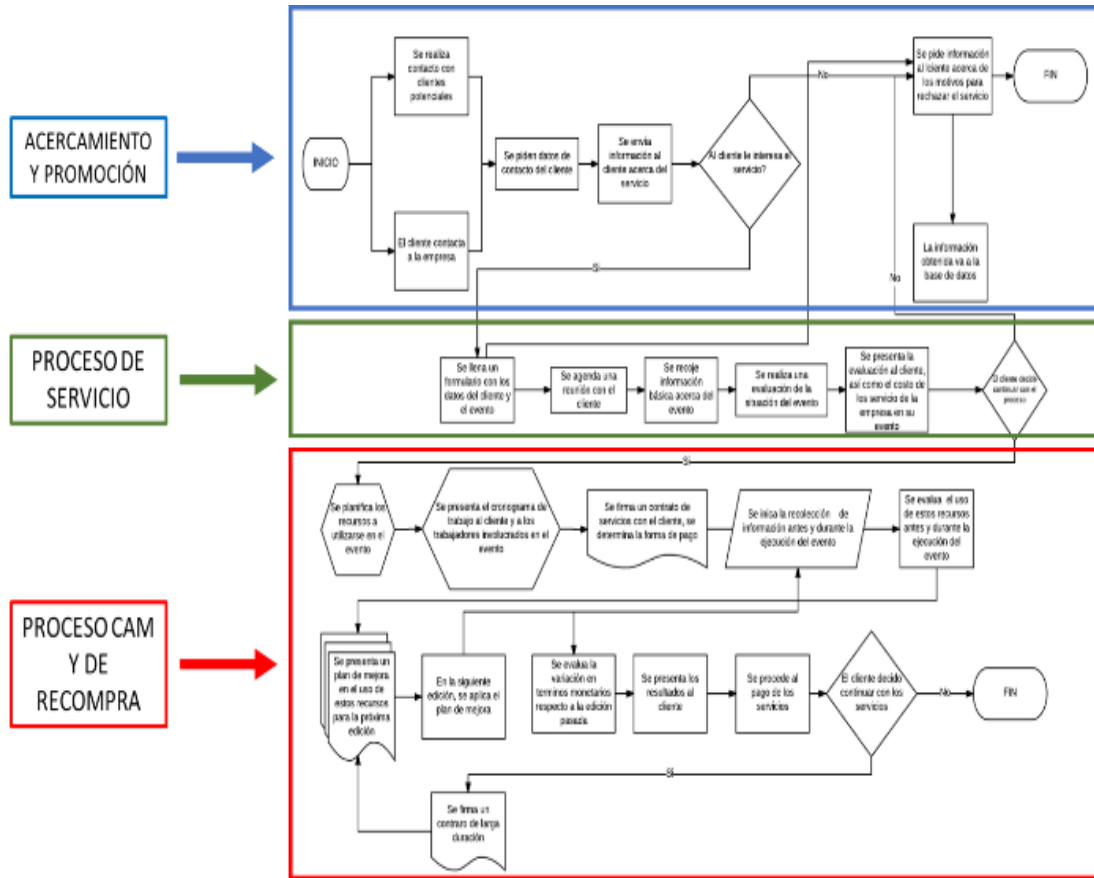


Tomado de: Universidad de Palermo

### Anexo 14: Cadena de valor de Sport Events Management



## Anexo 15: Mapa de procesos de Sport Events Management



## Anexo 16: Descripción de puestos

Descripción del cargo de gerente general

Descripción del cargo			
Denominación del cargo	Gerente General		
Jefe inmediato			
Numero de personas en el	1		
Funciones			
Esta persona estará a cargo de la empresa, deberá mantener un control constante en todos los aspectos de la mis, marketing, finanzas, eventos y recursos humanos. Adicionalmente, esta persona se encargará de firmar los contratos con los clientes de la empresa, deberá evaluar el cumplimiento de los objetivos de corto, mediano y largo plazo, así como resolver cualquier posible conflicto que se de a la interna y con			
Requisitos educación	Título de cuarto nivel en manejo	Título de tercer nivel en manejo de	Título de segundo nivel en gestión deportiva
Requisitos experiencia	Tres (3) años de experiencia en manejo empresarial y dos (2) años en manejo de eventos		
Otros requisitos	Capacidad de liderazgo, resolución de conflictos, manejo de sistemas de control de gestión, compromiso empresarial, conocimiento financiero		

### Descripción del cargo de gerente financiero

Descripción del cargo			
Denominación del cargo	Gerente Financiero		
Jefe inmediato	Gerente General		
Numero de personas en el	1		
Funciones			
Manejar todos los temas de tipo financieros y contables de la empresa, adicionalmente se hará cargo de la declaración de impuestos de la misma, así como los pagos (cantidad, porcentaje, retrasos, finalizaciones) de los clientes a la empresa.			
Requisitos educación	Titulo de cuarto nivel en finanzas	Titulo de tercer nivel en contabilidad	Cursos de atención al cliente
Requisitos experiencia	Tres (años) en manejo financiero y tres (años) en contabilidad en empresas		
Otros requisitos	Trato personal, manejo avanzado de programación de contabilidad y finanzas, manejo de sistemas de control de gestión.		

### Descripción del cargo de gerente de marketing

Descripción del cargo			
Denominación del cargo	Gerente de Marketing		
Jefe inmediato	Gerente General		
Numero de personas en el	1		
Funciones			
Esta persona estará a cargo de realizar los contactos con los clientes más importantes, así como manejar la promoción al resto de clientes, deberá cumplir con objetivos semestrales de captación de clientes y anuales de fidelización de clientes para cumplir con los objetivos de mercado establecidos para la compañía			
Requisitos educación	Titulo de cuarto nivel en marketing	Cursos en marketing deportivo	Cursos en eventos deportivos
Requisitos experiencia	Cinco (5) años como encargado de un departamento de marketing		
Otros requisitos	Pensamiento proactivo, creatividad, gestión de recursos, manejo de sistemas de control de gestión		

### Descripción del cargo de gerente de eventos

Descripción del cargo			
Denominación del cargo	Gerente de Eventos		
Jefe inmediato	Gerente General		
Numero de personas en el	1		
Funciones			
Esta persona estará a cargo de manejar el servicio antes, durante y después de los eventos en los que se trabaje, realizará los análisis del evento junto a su equipo, así como el plan de mejora y la aplicación del mismo. Será responsable de cumplir con los objetivos mediante el proceso CAM, y de presentar los avances de cada evento en el que se trabaje			
Requisitos educación	Titulo de cuarto nivel en manejo de	Titulo de tercer nivel en gestión	
Requisitos experiencia	Tres (3) años realizando eventos deportivos con un mínimo de mil (1000) asistentes por evento y un presupuesto de mínimo cinco mil dólares (\$5000,0)		
Otros requisitos	Trabajo bajo presión y en jornadas largas, proactividad, gestión de recursos, manejo de sistemas de control, conocimiento financiero básico		

Descripción del cargo de gerente de recursos humanos

Descripción del cargo			
Denominación del cargo	Gerente de RRHH		
Jefe inmediato	Gerente General		
Numero de personas en el	1		
Funciones			
Estará encargado de la selección de personal, y de los operadores, por lo que deberá llevar un control de asistencia de los mismo a los eventos correspondientes a cada uno, trabajara de manera con junta con lo encargado de cada tipo de evento, llevara el control de las declaraciones de confidencialidad y de los implementos que use el personal de la empresa al momento e entregar el servicio			
Requisitos educación	Titulo de cuarto nivel en RRHH	Titulo de tercer nivel en manejo	Cursos de eventos deportivos
Requisitos experiencia	Tres (3) años encargado de un área de RRHH, un (1) año de experiencia en selección de personal		
Otros requisitos	Trato con las personas, comunicación, manejo de sistemas de control de gestión, responsabilidad, compromiso		

Descripción del cargo de encargado de fútbol

Descripción del cargo			
Denominación del cargo	Encargado de Fútbol		
Jefe inmediato	Gerente de Eventos		
Numero de personas en el	1		
Funciones			
Esta persona estará a cargo de todos lo eventos cuyo deporte sea fútbol(Campeonato Ecuatoriano, Copa Libertadores, Copa Sudamericana, Selección Nacional), deberá tener conocimiento del control de cada uno de estos eventos, realizará el análisis y plan de mejora de los mismo junto al Gerente de Eventos, adicionalmente llevará a cabo este plan de mejora y realizara un análisis comparativo del evento.			
Requisitos educación	Titulo de cuarto nivel en gestión	Titulo de tercer nivel en logística	Cursos de eventos deportivos
Requisitos experiencia	Dos (2) años realizando eventos deportivos con un mínimo de mil (1000) asistentes por evento y un presupuesto de mínimo cinco mil dólares		
Otros requisitos	Capacidad de liderazgo, resolución de conflictos, manejo de sistemas de control de gestión, manejo de recursos		

Descripción del cargo de encargado de eventos

Descripción del cargo			
Denominación del cargo	Encargado de Eventos		
Jefe inmediato	Gerente de Eventos		
Numero de personas en el	1		
Funciones			
Esta persona estará a cargo de todos lo eventos cuyo deporte no sea fútbol(Deportes extremos, Tenis y Golf), deberá tener conocimiento del control de cada uno de estos eventos, realizará el análisis y plan de mejora de los mismo junto al Gerente de Eventos, adicionalmente llevará a cabo este plan de mejora y realizara un análisis comparativo del evento.			
Requisitos educación	Titulo de cuarto nivel en gestión	Titulo de tercer nivel en logística	Cursos de eventos deportivos
Requisitos experiencia	Dos (2) años realizando eventos deportivos con un mínimo de mil (1000) asistentes por evento y un presupuesto de mínimo cinco mil dólares		
Otros requisitos	Capacidad de liderazgo, resolución de conflictos, manejo de sistemas de control de gestión, manejo de recursos		

Descripción del cargo de asistente de fútbol

Descripción del cargo		
Denominación del cargo	Asistente de Fútbol	
Jefe inmediato	Encargado de Fútbol	
Numero de personas en el	2	
Funciones		
Esta persona asistirá durante los eventos al Encargado de Fútbol, de ser necesario cumplirá con sus funciones durante el control de los eventos		
Requisitos educación	Titulo de tercer nivel en gestión	Cursos en eventos deportivos
Requisitos experiencia	Un (1) año de experiencia en eventos deportivos con un mínimo de quinientos (500) asistentes por evento y un presupuesto de mínimo mil dólares (\$1000,0)	
Otros requisitos	Proactividad, capacidad de responsabilidad, resolución de conflictos, compromiso, disponibilidad para horarios poco comunes	

Descripción del cargo de asistente de eventos

Descripción del cargo		
Denominación del cargo	Asistente de Eventos	
Jefe inmediato	Encargado de Eventos	
Numero de personas en el	1	
Funciones		
Esta persona asistirá durante los eventos al Encargado de Eventos, de ser necesario cumplirá con sus funciones durante el control de los eventos		
Requisitos educación	Titulo de tercer nivel en gestión	Cursos en eventos deportivos
Requisitos experiencia	Un (1) año de experiencia en eventos deportivos con un mínimo de quinientos (500) asistentes por evento y un presupuesto de mínimo mil dólares (\$1000,0)	
Otros requisitos	Proactividad, capacidad de responsabilidad, resolución de conflictos, compromiso, disponibilidad para horarios poco comunes	

Descripción del cargo de operarios

Descripción del cargo	
Denominación del cargo	Operadores
Jefe inmediato	Gerente de Recursos Humanos
Numero de personas en el	9
Funciones	
Esta persona se encargará de realizar el control de los recursos de los eventos deportivos antes y durante la ejecución de este. Deberá firmar una declaración de confidencialidad de la información	
Requisitos educación	Titulo de tercer nivel en gestión deportiva
Requisitos experiencia	Un (1) año de experiencia en cualquier evento deportivo
Otros requisitos	Disponibilidad para capacitación, disponibilidad de horarios, excelente manejo de tecnología Apple, buen trato personal



